

GLOSARIO DE TÉRMINOS

Promoción del Desarrollo
Humano Sostenible



El futuro se hace hoy

Cajamarca es una región que tiene muchos recursos naturales: bosques, tierras fértiles, coloridos paisajes y minerales por explotar. Si aprovechamos racionalmente estas ventajas, podemos generar fondos para mejorar los servicios públicos, fortalecer al capital humano y producir bienestar para todos.

Para esto, el papel de las empresas, organizaciones públicas y privadas de Cajamarca es decisivo, mucho más si cuentan con el apoyo del gobierno regional y de los gobiernos locales. No hay progreso sin responsabilidades compartidas y sin el mejoramiento de la acción colectiva.

La Asociación Los Andes de Cajamarca – ALAC

Es una organización que responde a los principios de responsabilidad social empresarial de Yanacocha, con un enfoque de desarrollo sostenible.

GLOSARIO DE TÉRMINOS

Promoción del Desarrollo
Humano Sostenible



© Asociación Los Andes de Cajamarca.
David Medianero Burga.

Glosario de Términos
Promoción para el Desarrollo Humano Sostenible

Asociación Los Andes de Cajamarca.
Jr. La Cantuta Mza A - Lote 3 - HU Bellavista
Cajamarca – Perú.
asociacion@losandes.org.pe

2ª Edición: Cajamarca, noviembre 2018

Hecho el Depósito Legal en la Biblioteca Nacional del Perú N° 2018-16261.

No está permitida la reproducción total o parcial de este libro, ni su tratamiento informático, ni la transmisión por ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro u otros medios; sin el permiso previo y por escrito del titular del copyright.

Presentación ALAC y el Desarrollo Humano Sostenible



Por: Violeta Vigo
Directora Ejecutiva
Asociación Los Andes de Cajamarca

Quince años de trabajo continuo por el desarrollo de Cajamarca nos ha permitido comprender, a partir de éxitos y reveses, una verdad fundamental: toda iniciativa o proyecto con ánimo de sostenibilidad y replicabilidad debe sustentarse en una base conceptual sólida, acompañada de una metodología clara y un sistema de monitoreo y evaluación que garantice el logro de los objetivos trazados, corrigiendo el rumbo cuando sea necesario, a fin de llegar siempre a buen puerto.

Desde la Asociación Los Andes de Cajamarca, organismo corporativo de Minera Yanacocha, creemos que esta experiencia y los aprendizajes obtenidos pueden resultar de gran ayuda también para todos aquellos profesionales, líderes de múltiples organizaciones de base, que buscan hacer realidad sus metas a través de la ejecución de proyectos de desarrollo social, no solo en nuestra región, sino también más allá, en el país en su conjunto y en otros países y regiones similares.

Con esta perspectiva hemos desarrollado una colección de publicaciones de tres títulos, dando continuidad a publicaciones similares que hicimos en el 2007. Se trata de un glosario de términos usuales en el trabajo de promoción del desarrollo y de dos manuales metodológicos, uno para el diseño de proyectos y otro para la construcción de sistemas de monitoreo y evaluación. El texto que usted está leyendo ahora es el **Glosario de Términos de Promoción del Desarrollo Humano Sostenible**.

Esta propuesta compila nuestra experiencia en un sinnúmero de proyectos de diversa índole, en distintos campos de desarrollo, especialmente en educación,

desarrollo de capacidades productivas y empresariales, agua e infraestructura; ofreciendo una guía práctica y conceptualmente sólida de lo que debe incluir una iniciativa que busque ser exitosa, sostenible, escalable y replicable.

Nuestro deseo es que estos documentos les ayuden a descifrar el misterio de la transformación de los sueños en realidad, y que de este modo todos los cajamarquinos que siempre trabajan arduamente puedan sacar adelante aquellas ideas suyas destinadas a producir los cambios cruciales en sus propias vidas y en la vida de su comunidad y su región. Queremos de todo corazón que la lectura de estos libros sea para ustedes una experiencia que los ayude a alcanzar sus metas más nobles y valiosas.

Contenido

Presentación	5
Siglas utilizadas	9
Introducción	13
Primera Parte: Desarrollo Humano	17
I. Desarrollo	19
II. Competitividad	31
III. Equidad	39
IV. Sostenibilidad	47
V. Desarrollo de base	55
Segunda Parte: Políticas Públicas	67
VI. Política económica	69
VII. Política social	75
VIII. Política internacional	83
IX. Política regional	91
X. Política ambiental	99
Tercera Parte: Planeamiento Estratégico	107
XI. Rol estratégico	109
XII. Análisis externo y prospectivo	115
XIII. Análisis estratégico interno	123
XIV. Objetivos, estrategias y acciones	129
XV. Estrategia y organización	137

Cuarta Parte: Proyectos de Inversión	145
XVI. Ciclo del proyecto	147
XVII. Identificación del proyecto	155
XVIII. Formulación del proyecto	165
XIX. Evaluación del proyecto	173
XX. Ejecución, monitoreo y evaluación ex post	183
Quinta Parte: Indicadores de Desarrollo	193
XXI. Indicadores políticos	195
XXII. Indicadores sociales	203
XXIII. Indicadores económicos	211
XXIV. Indicadores de ciencia y tecnología	219
XXV. Indicadores ambientales	227
Índice por orden alfabético	235
Bibliografía	253

Glosario de Términos sobre el Desarrollo

A continuación detallamos algunas siglas utilizadas en la promoción del desarrollo humano sostenible de ALAC.

ALAC	Asociación Los Andes de Cajamarca
ANA	Autoridad Nacional del Agua
APCI	Agencia Peruana de Cooperación Internacional
BCRP	Banco Central de Reserva del Perú
BNP	Biblioteca Nacional del Perú
CENEPRED	Centro Nacional de Estimación, Prevención y Reducción del Riesgo de Desastres
CEPLAN	Centro Nacional de Planeamiento Estratégico
CGR	Contraloría General de la República
CEPAL	Comisión Económica para América Latina
COPESCO CORPAC S.A.	Corporación Peruana de Aeropuertos y Aviación Comercial S.A.
DEVIDA	Comisión Nacional para el Desarrollo y Vida sin Drogas
DGPM	Dirección General de Programación Multianual del Sector Público
DP	Defensoría del Pueblo
ESSALUD	Seguro Social de Salud
FITEL	Fondo De Inversión en Telecomunicaciones
FONCODES	Fondo de Compensación para el Desarrollo Social
IGN	Instituto Geográfico Nacional
FEM	Foro Económico Mundial
IGP	Instituto Geofísico del Perú
IIAP	Instituto de Investigaciones de la Amazonia Peruana
ILPES	Instituto Latinoamericano de Planificación Económica y Social
IMARPE	Instituto del Mar del Perú
INDECI	Instituto Nacional de Defensa Civil
INDECOPI	Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual

INEI	Instituto Nacional de Estadística e Informática
INGEMMET	Instituto Geológico Minero y Metalúrgico
INIA	Instituto Nacional de Innovación Agraria
INS	Instituto Nacional de Salud
JNE	Jurado Nacional de Elecciones
MEF	Ministerio de Economía y Finanzas
MEM	Ministerio de Energía y Minas
MIDIS	Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social
MIMP	Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables
MINAGRI	Ministerio de Agricultura y Riego
MINAM	Ministerio del Ambiente
MINCETUR	Ministerio de Comercio Exterior y Turismo
MINDEF	Ministerio de Defensa
MINEDU	Ministerio de Educación
MININTER	Ministerio del Interior
MINJUS	Ministerio de Justicia y Derechos Humanos
MINSA	Ministerio de Salud
MPFN	Ministerio Público Fiscalía de la Nación
MTC	Ministerio de Transportes y Comunicaciones
MTPE	Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo
OEFA	Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental
ONPE	Oficina Nacional de Procesos Electorales
PCM	Presidencia del Consejo de Ministros
PJ	Poder Judicial
PRODUCE	Ministerio de la Producción
PROINVERSIÓN	Agencia de Promoción de la Inversión Privada
PROMPERÚ	Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo
PROMPYME	Comisión de Promoción de la Pequeña y Micro Empresa
PROVIAS	Programa Nacional de Mantenimiento y Conservación Vial
RENIEC	Registro Nacional de Identificación y Estado Civil.
RREE	Ministerio de Relaciones Exteriores.

SBN	Superintendencia Nacional de Bienes Estatales.
SBS	Superintendencia de Banca, Seguros y Administradoras Privadas de Fondos de Pensiones.
SEDAPAL	Servicio de Agua Potable y Alcantarillado de Lima
SENASA	Servicio Nacional de Sanidad Agraria del Perú
SERNANP	Servicio Nacional de Áreas Naturales Protegidas por el Estado
SERVIR	Autoridad Nacional del Servicio Civil.
SMV	Superintendencia del Mercado de Valores.
SUNASS	Superintendencia Nacional de Servicios de Saneamiento.
SUNAT	Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria.

Introducción

El Glosario de Términos de ALAC está organizado en cinco grandes apartados, cada uno de ellos dividido, a su vez, en cinco temas esenciales. Esto suma un total de veinticinco temas, en torno a los cuales se ofrecen 500 definiciones de términos clave.

La primera parte, denominada **Desarrollo Humano**¹, aborda, desde una perspectiva conceptual, los temas esenciales del desarrollo, empezando por el mismo concepto de desarrollo humano e incluyendo los tres componentes que lo definen: **competitividad, equidad y sostenibilidad**. En esta parte se incluye, también, el tema de **desarrollo de base y comunidades sostenibles**, uno de los temas de mayor impacto teórico en el pensamiento del desarrollo de las últimas décadas.

Las partes segunda, tercera y cuarta están destinadas al desarrollo de los términos vinculados a los tres elementos sustantivos de la acción pública y social. Nos referimos al diseño de políticas públicas, planes estratégicos y proyectos de inversión. Aun cuando el glosario se cierra con la definición de los principales indicadores de los temas antes enunciados, puede decirse que su núcleo está conformado por estos tres grandes elementos: políticas, planes y proyectos.

La intervención del Estado en el proceso de desarrollo del país se expresa, en principio, en el diseño de las políticas públicas². Estas constituyen declaraciones sobre las prioridades de desarrollo de la sociedad, y dado que son enunciadas en forma relativamente abstracta, deben ser concretadas en un marco organizativo determinado. Cuando las políticas públicas son adoptadas por las entidades públicas pertinentes, se transforman en dos instrumentos fundamentales de gestión: planes y proyectos. Las políticas públicas son sancionadas mediante algún tipo de dispositivo legal, tales como leyes, decretos leyes, decretos supremos, resoluciones ministeriales, ordenanzas regionales, municipales y decretos de alcaldía, entre otros. Su implementación, sin embargo, se lleva a cabo a través de la ejecución de planes estratégicos y operativos y proyectos y programas de inversión (Gráfico 1).

¹ Definición disponible en el Informe de desarrollo humano 2016. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (2016).

² Tomado del Boletín metodológico 3: Políticas, planes y proyectos. Cempro. Lima, septiembre 2011.

Específicamente, el proceso de planeamiento estratégico se realiza, por lo general, en cinco fases, denominadas coloquialmente filosófica, analítica, programática, operativa y cuantitativa. En efecto, el proceso se inicia con la revisión del rol estratégico institucional, expresado en las declaraciones visión, misión y valores. A continuación, en el marco del diagnóstico, se determinan las mega tendencias y los macro problemas centrales. Estos se convierten en objetivos estratégicos generales, en la etapa programática. Acto seguido se realiza un análisis FODA³, con la finalidad de determinar en forma realista la estrategia global, así como los objetivos específicos y las líneas de acción. Finalmente, se seleccionan los indicadores de desempeño, sobre cuya base de los cuales se realiza la programación multianual, especificando la programación de los resultados esperados a nivel de objetivos estratégicos y acciones.

En esencia, un plan estratégico contiene los grandes objetivos institucionales, a los cuales se los denomina objetivos estratégicos, así como un conjunto de acciones para lograrlos. Tanto éstos como aquellos deben estar alineados con las políticas públicas pertinentes. En general, existen dos tipos de acciones:

- Las actividades, que son definidas como acciones de carácter permanente, relacionadas a la operación y mantenimiento (esto es, administración) de los servicios públicos disponibles.
- Los proyectos, que son acciones de carácter temporal, pero que representan las inversiones del país orientadas al incremento de la capacidad productiva del estado y, por ende, el ulterior mejoramiento de los servicios públicos.

³ FODA: Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

GRÁFICO 1 POLÍTICAS, PLANES Y PROYECTOS



Un proyecto tiene una connotación especial, no sólo porque eleva la capacidad productiva de una organización o de sus beneficiarios por ejemplo, la construcción de una nueva escuela o la capacitación de micro organizaciones; sino también porque debe, contribuir a la implementación de las políticas públicas y al logro de los objetivos estratégicos correspondientes. En el marco de la estrategia institucional, los proyectos constituyen un elemento clave. Por ello, una adecuada gestión estratégica institucional implica la identificación, diseño y ejecución de proyectos: son éstos los que permiten transformar la visión en acción, convirtiendo los sueños de desarrollo en realidad nacional.

El mejoramiento del desempeño de las instituciones de desarrollo, implica la adopción de una simple ecuación que contiene tres elementos: objetivos estratégicos claros (cuya ejecución se traduce en determinadas estrategias y acciones, incluyendo a los proyectos), indicadores verificables a costo y esfuerzo razonables, y organización alineada con la estrategia. El presente libro busca brindar una aproximación metodológica a estos tres grandes temas: políticas públicas, planes estratégicos y proyectos de inversión.

La quinta y última parte del glosario ofrece un conjunto de 100 términos de carácter estrictamente cuantitativo, por cuanto se refieren a las medidas que usualmente se emplean para cuantificar los distintos aspectos, características o dimensiones del proceso de desarrollo. Hemos creído indispensable incluir este grupo de términos, a fin de contribuir a superar el déficit en el manejo de información cuantitativa que, según diversos estudios, aqueja a buena parte de las instituciones y actores de la promoción de desarrollo.

¿Qué son los términos sobre el desarrollo sostenible?

La expresión “términos sobre desarrollo sostenible”, comprende un conjunto de conceptos y denominaciones relacionados con la promoción de medidas encaminadas a satisfacer las necesidades de las generaciones presentes, sin comprometer las posibilidades de las del futuro para atender sus propias exigencias.

En total, se han seleccionado 500 términos agrupados en 5 grandes grupos: desarrollo humano, políticas públicas, planeamiento estratégico, gestión de proyectos e indicadores de desarrollo. En cada caso se ha elaborado una introducción y un mapa conceptual. Algunos términos, pese a ser muy antiguos, han resistido el paso del tiempo, tales como ingreso per cápita, crecimiento económico y desigualdad, entre otros. Otros se han desarrollado muy recientemente, como inclusión social, competitividad y emisiones de gases de efecto invernadero. Todos ellos forman ahora, parte de nuestro léxico conceptual hoy. Comprender estos términos y los conceptos que ellos involucran, ayudará a los lectores a comprender la práctica de la promoción del desarrollo sostenible.

Por supuesto, el presente glosario no contiene todos los conceptos necesarios para comprender íntegramente el desarrollo sostenible. Por razones que serán fáciles de entender, este documento solo contiene los conceptos considerados más importantes, seleccionados con el propósito de mantener un equilibrio entre las perspectivas cualitativa y cuantitativa.



PRIMERA PARTE: **Desarrollo Humano**

El desarrollo, proceso que conlleva la superación de la pobreza, se expresa en los niveles de capital que posee una sociedad: el capital físico, que incide directamente en la productividad de los trabajadores; el capital humano, consistente en el mejoramiento de las capacidades de las personas; y el capital social, expresión del grado de cohesión y confianza mutua entre los miembros de una comunidad.

El desarrollo, sin embargo, tiene pre requisitos, siendo el más importante el relativo al establecimiento de adecuados incentivos. Para ello, es esencial el establecimiento de instituciones y mercados eficientes, correspondiéndole al Estado la función de proveerlos, mejorarlos continuamente y reformarlos, si es necesario. En general, el Estado debe liderar el proceso de desarrollo con el mayor respeto posible de las instituciones y la menor posible distorsión de los mercados, de modo que un apropiado clima de negocios, complementado con acciones decididas de empoderamiento de los pobres, permita mejorar los niveles de competitividad, equidad y sostenibilidad y, por ende, contribuyan a elevar los niveles de vida de la población.

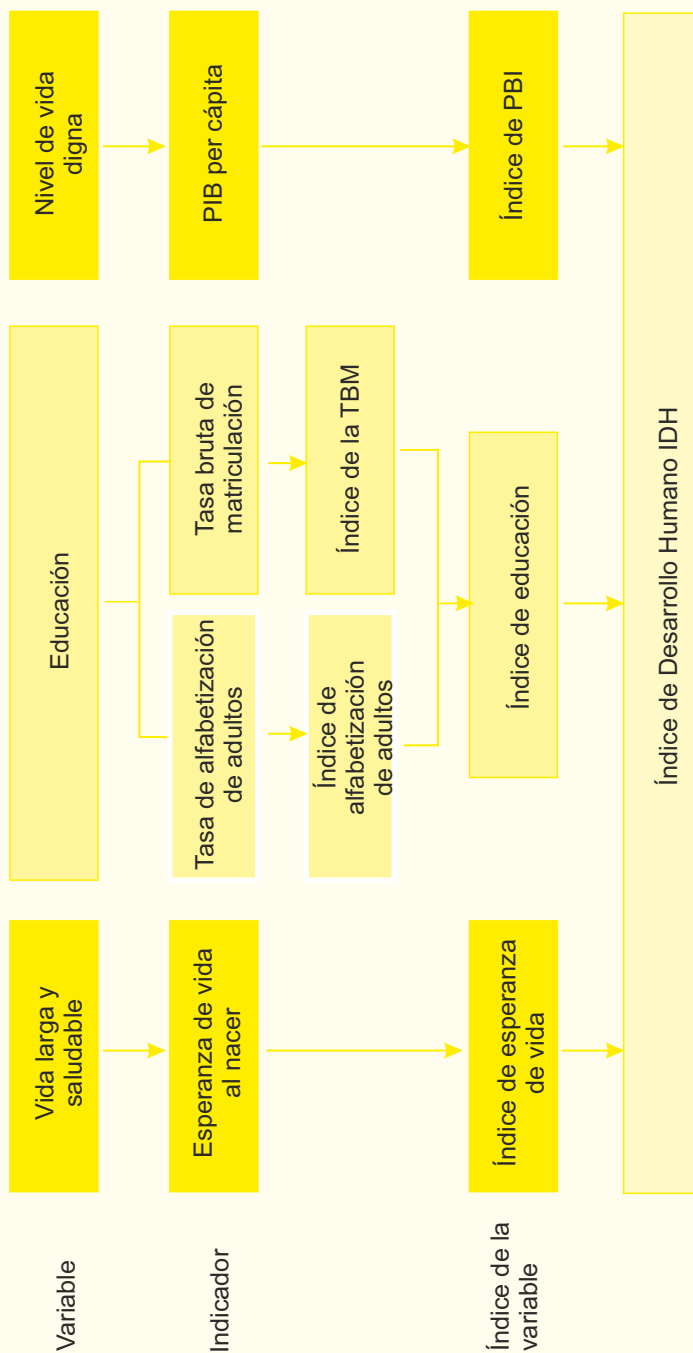




Tema 1: Desarrollo

El desarrollo es definido, en términos generales, como el proceso de mejoramiento de la calidad de vida de la población. En la actualidad, la concepción predominante es la del **desarrollo humano sostenible**, que se define como el proceso conducente a la ampliación de las oportunidades de las personas, en el marco del aprovechamiento sostenible de los recursos naturales.

GRÁFICO 2 EL DESARROLLO HUMANO Y SUS COMPONENTES



El índice de Desarrollo Humano (IDH) es un indicador agregado de los logros obtenidos en las dimensiones fundamentales del desarrollo humano: tener una vida larga y saludable, adquirir conocimientos y disfrutar de un nivel de vida digno. El IDH es la media geométrica de los índices normalizados de cada una de las tres dimensiones.

1.1 Desarrollo: visión global

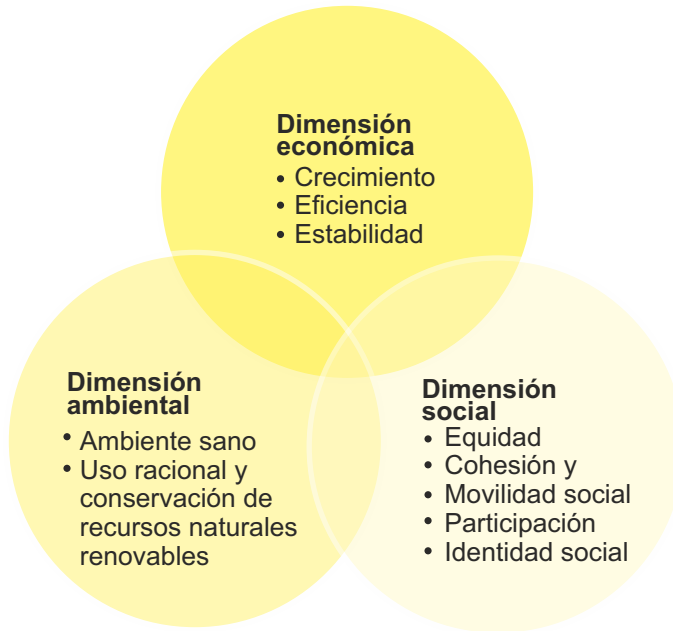
El desarrollo se define como el proceso de mejoramiento continuo de la calidad de vida de la población. El concepto de desarrollo ha evolucionado a lo largo del tiempo. Primero, se estableció la necesidad de promover el crecimiento económico; luego, se habló de la promoción del crecimiento económico con equidad social; y, finalmente, se acuñó el concepto de desarrollo sostenible. Todas estas ideas han sido finalmente sintetizadas en el concepto de **desarrollo humano** sostenible. El desarrollo humano sostenible se define como un proceso de ampliación de las oportunidades del ser humano. Visto así, el desarrollo tiene tres dimensiones: la económica, centrada en la competitividad de las empresas y productores en general; la social, relacionada con la equidad y la erradicación de la pobreza; y la medioambiental, articulada en torno al concepto de aprovechamiento sostenible de los recursos naturales renovables (Gráfico 3).

En este contexto, la organización **RedEAmérica**⁴ ha venido construyendo de manera colectiva una visión que inspira la acción de sus organizaciones asociadas en torno al eje de su actuación: el Desarrollo de Base (DdB). Este enfoque ha permitido distinguir las prácticas que atienden sólo los efectos del problema, de aquellas que buscan erradicar las causas. El DdB parte del supuesto de que la pobreza no es sólo la carencia de ingresos, bienes y servicios para vivir una vida digna, sino también la falta de oportunidades, voz y poder para decidir la vida que se quiere vivir. El desarrollo, en ese sentido, requiere que las poblaciones de bajos recursos participen activamente y de forma organizada en la deliberación pública y en los procesos de toma de decisión, sobre aquellos aspectos que afectan a sus vidas. Para lograr esta participación activa, es preciso fortalecer la voz y capacidad de intervención en la vida pública de las organizaciones de base⁵.

⁴ RedEAmérica (2017). Prácticas de Desarrollo de Base en México. México.

⁵ Organizaciones base: grupos constituidos por iniciativa de pobladores con el objetivo del desarrollo integral de su localidad.

GRÁFICO 3
MAPA CONCEPTUAL DEL CONCEPTO DE DESARROLLO



1.2 Términos sobre el desarrollo

1. **Acción.** Unidad básica de intervención pública en el desarrollo. En el contexto de las funciones de estado, las entidades públicas ejecutan acciones que, por una parte, generan determinados beneficios para la sociedad, denominados objetivos o resultados en el lenguaje administrativo, y que toman la forma de productos; y, por otra, demandan un costo fiscal. Las acciones constituyen la unidad básica de programación física y financiera, y pueden ser de carácter permanente o temporal, dando lugar a dos categorías de intervención: actividades y proyectos.
2. **Calidad de vida.** Grado de bienestar que alcanza una persona de acuerdo al nivel de satisfacción de sus necesidades. Comprende el acceso de las personas a adecuados niveles de empleo e ingreso, servicios básicos (salud y educación y saneamiento, por ejemplo) y al ejercicio de derechos políticos.
3. **Capital.** Activos tangibles o intangibles creados por el hombre, y que son utilizados para producir nuevos bienes o servicios. El concepto amplio de capital incluye el capital físico (infraestructura y maquinarias, por ejemplo); el capital humano (conocimientos técnicos y habilidades blandas de las personas, por ejemplo); el capital natural (biodiversidad y recursos naturales, por ejemplo); entre otros. También se incluye al capital social, término que abarca, entre otros aspectos, la efectividad de las instituciones gubernamentales, el Estado de derecho y la confianza mutua entre personas de una comunidad.
4. **Capital financiero.** Dinero u otro tipo de activo financiero que se destina a la producción de bienes o servicios.
5. **Capital físico.** Equipo y estructuras que han sido producidos por el hombre y que se utilizan para producir bienes y servicios. El stock, o existencias, de capital se aumenta o se mantiene constante, a pesar de su inevitable desgaste a través de la inversión.
6. **Capital humano.** Conocimiento y habilidades que adquieren los trabajadores mediante la educación, capacitación y experiencia. Es la existencia de capacidades humanas económicamente productivas. El capital humano puede acrecentarse gracias a la educación, la capacitación laboral y la inversión en salud y nutrición.
7. **Capital intangible.** Conjunto de factores relacionados a la institucionalidad de un país o una organización, tales como el sistema de registro de la propiedad, la seguridad ciudadana y las normas relacionadas con la

constitución de las empresas y el cumplimiento de los contratos, que afectan en forma determinante el desarrollo. El capital intangible equivale a la suma de los bienes públicos intangibles.

8. **Capital natural.** Valor de las tierras agrícolas, pastizales, bosques y recursos del subsuelo, incluidos los metales y minerales en general.
9. **Capital social.** Grado de confianza de los ciudadanos de un país y su capacidad de trabajar juntos para lograr propósitos comunes.
10. **Crecimiento económico.** Proceso por el cual se aumenta el PBI real per cápita, mediante incrementos continuos en la productividad de la mano de obra. El crecimiento económico supone un aumento de la capacidad productiva y de la producción de un país, en proporción mayor al crecimiento de la población. El crecimiento del producto per cápita de un país debe ser visto como un medio para lograr un mayor desarrollo, y no como un fin. El nivel de ingreso de las personas es un medio importante para lograr mayor libertad de elección de opciones. El crecimiento económico es una condición necesaria, pero no suficiente para el desarrollo humano.
11. **Desarrollo concertado.** Proceso participativo por el cual actores con diferentes intereses, llegan a acuerdos orientados a lograr un mayor desarrollo de un país, región o localidad. En esta perspectiva, en el marco de la promoción del desarrollo, se hace necesario llevar a cabo procesos de concertación que permitan la participación activa de los diferentes actores sociales, como el gobierno, el sector privado y las familias.
12. **Desarrollo de base.** Enfoque de desarrollo que se contrapone al asistencialismo. Promueve la adquisición y fortalecimiento de las capacidades de las personas, para que éstas logren desempeñar un papel activo en la identificación y la solución de sus problemas. Propicia que las personas participen de manera responsable en los proyectos, para mejorar sus condiciones de vida y se conviertan en interlocutores capaces de negociar con otros actores a fin de obtener beneficios comunitarios.
13. **Desarrollo humano.** Proceso de mejoramiento continuo de la calidad de vida de la población, específicamente en tres aspectos clave: salud, educación e ingreso. El desarrollo humano es un proceso que aumenta las opciones y la libertad de las personas, permitiéndoles alcanzar un mayor nivel de habilidades y bienestar.

14. **Diagnóstico del crecimiento.** Marco analítico que consiste en la identificación de un conjunto de síntomas sobre un país específico, que revelan las barreras al crecimiento económico. En este enfoque, se asume que el principal determinante del desarrollo es la inversión privada, por lo que las barreras al crecimiento se relacionan con los determinantes de la inversión privada. En general, se considera que el crecimiento económico puede presentar tasas de bajo nivel, debido a que la rentabilidad esperada de la inversión es limitada, o al alto costo del financiamiento. Por lo tanto, los gobiernos deben actuar sobre estos factores para promover el crecimiento de sus respectivos países.
15. **Dotación de factores.** Conjunto de recursos naturales, recursos humanos y capital físico que posee un país en un momento determinado. La dotación de factores— junto a la eficiencia social — es uno de los principales determinantes de la competitividad de una sociedad.
16. **Economía de mercado.** Sistema económico que asigna los recursos escasos, por medio de decisiones descentralizadas de muchas empresas y hogares que interactúan en los mercados de bienes y factores de producción.
17. **Economía planificada.** Sistema económico en el cual los recursos son asignados de forma centralizada por el Estado. En una economía planificada, las variables económicas como producción, intercambio, consumo, precios o salarios, son definidas por la estructura gubernamental — a través de la intervención estatal, directa o indirecta, sobre los factores económicos, reemplazando la oferta y la demanda como mecanismos reguladores del sistema económico.
18. **Eficiencia social.** Capacidad de una sociedad para utilizar en forma adecuada los recursos disponibles. En ocasiones, una sociedad con una amplia dotación de factores no logra el desarrollo, debido al bajo nivel de eficiencia; mientras que en otras, una sociedad con pocos recursos o factores logra desarrollarse gracias a su alto nivel de eficiencia en el uso de los pocos recursos disponibles.
19. **Interculturalidad.** Interacción entre culturas, en términos equitativos. Proceso permanente de relación, comunicación y aprendizaje entre personas, grupos, conocimientos, valores y tradiciones distintas; orientada a generar, construir y propiciar un respeto mutuo, y a un desarrollo pleno de las capacidades de los individuos, por encima de sus diferencias culturales y sociales.
20. **Responsabilidad social empresarial.** Hacer negocios basados en principios éticos, en el marco de la ley, donde la empresa tiene un rol ante la sociedad y ante el entorno social y ambiental en el cual opera.

Anexo 1. Proyecciones demográficas y económicas

El análisis global del desarrollo puede realizarse tomando como referencia fundamental, la posible evolución de las tendencias demográficas y la combinación de estas con las variables económicas. Existe más de una razón que fundamenta esta decisión. En primer lugar, por definición, la demografía moldea de manera esencial el entorno social y económico de un país. Según la experiencia internacional, el perfil poblacional presente determina, en gran medida, el perfil poblacional y socio económico que prevalecerá en los próximos años, tomando como referencia un periodo suficientemente amplio⁶. En segundo lugar, en demografía existe un alto grado de certidumbre sobre las proyecciones de largo plazo⁷.

Desde esta perspectiva global, las tres dimensiones clave para el análisis, tanto actual como futuro, de un país son las siguientes:

- En primer lugar, la variable *Ingreso promedio familiar anual*, estimado en dólares americanos, variable que constituye un buen indicador del nivel económico del país y de cada una de las regiones, de sus niveles educativos (la escolaridad y los ingresos tienen una elevada correlación) y de su capacidad productiva y del empleo.
- En segundo lugar, la variable denominado *Porcentaje de la población de 40 años a más* de edad, dimensión que tiene grandes implicaciones, tanto para la estructura de edad de las familias, el tamaño de los hogares y la tasa de crecimiento futuro de la población, como para los patrones actuales y futuros de consumo, en tanto determina el perfil de necesidades de la población.
- Por último, la tercera variable es el *poder adquisitivo del país* en su conjunto, el mismo que se deriva de multiplicar el ingreso per cápita por la correspondiente población del país, indicando la importancia relativa de cada país en el mundo, al menos desde la perspectiva económica.

⁶ La frase está tomada de Arthur Haupt y Thomas T. Kane (2003). Guía rápida de la población, Población Reference Bureau, Washington DC.

⁷ Véase, Clint Laurent (2014). El futuro del mundo. Editorial Patria, México.

En el caso del Perú, este marco de análisis permite arribar a las reflexiones siguientes:

Perfil de edad de la población. El Perú tiene actualmente un perfil caracterizado por la existencia de una población de 40 años a más, equivalente al 32 % de la población total. Sin embargo, hacia el 2021, este grupo etario ascenderá a 35.5%, y en el 2030, será equivalente al 38.4% de la población total. Es decir, el Perú en el 2030 tendrá un perfil de edad que se acercará al que hoy caracteriza a las regiones desarrolladas del mundo, como Norteamérica (Canadá y Estados Unidos), que presenta una tasa de 47%.

Ingreso promedio familiar. Actualmente el ingreso promedio familiar en el Perú es de 25,254 dólares anuales. Esta cifra ascenderá en el 2021 hasta 41,681 y en el 2030 será de 68,073 dólares anuales. Este último guarismo equivale a poco más de la mitad del ingreso familiar promedio de Norteamérica en el 2012. Sin embargo, representa una cifra casi similar a la que hoy tiene Europa Occidental.

Tamaño de la economía.

En el año 2015, el PBI fue \$189.1 mil millones⁸. Para el 2016, el crecimiento del PBI fue de 3,9 por ciento, principalmente por el dinamismo de las exportaciones tradicionales, en un entorno de caída de la inversión privada de 6,1 por ciento y del gasto público de 0,5 por ciento. La evolución de la inversión privada fue resultado de la contracción de la inversión minera, tras la finalización de grandes proyectos que pasaron a la fase de producción y los problemas asociados a la ejecución de proyectos de infraestructura. La evolución del gasto público estuvo influida por la política de consolidación fiscal⁹.

Para el presente año, se espera un menor dinamismo por los retrasos en diferentes megaproyectos de inversión de infraestructura en el contexto de casos de corrupción que aún son materia de investigación, principalmente. Asimismo, los impactos negativos relacionados al fenómeno El Niño costero, afectarían la evolución de los sectores. Para el 2018, se espera un mayor dinamismo de la demanda interna, lo que supone la recuperación de la inversión privada. Con ello, se espera un crecimiento del PBI de 4,1 por ciento, acompañado de una menor dispersión en el crecimiento entre los distintos sectores económicos.

En general, se puede decir que el Perú y la mayoría de países de América Latina y el

⁸ Banco Mundial (2017). El país en datos. Perú Panorama general.

⁹ BCRP (2017). Reporte de inflación Marzo 2017. Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2017-2021. Perú.

Caribe se caracterizan por presentar una población de edad media, con ingresos medios. En los extremos se ubican, por el lado superior, América del Norte, Europa occidental y Asia desarrollada; y por el lado inferior, África del Norte y Medio Oriente (Cuadro 1, Gráfico 4). Los primeros, son países con población vieja y rica, en tanto que los segundos tienen una población predominantemente joven y pobre. Por ejemplo, considérese la realidad del cambio en la composición del hogar promedio. Hace 10 años era posible que este tipo de hogar incluyera, al menos, una persona menor de 19 años. En tan solo 10 años ocurrirá lo contrario: la mayoría de hogares en el mundo no tendrán hijos menores de edad. Esto tiene implicaciones significativas para el tipo de vivienda que se requerirá, la demanda de servicios educativos, el tipo y la cantidad de productos que se consumen.

Hacia el 2030, el ingreso promedio del Perú casi se triplicará, en tanto que su población de 40 años a más tenderá a acercarse al 40% (si consideramos el promedio latinoamericano, el Perú llegaría a tener casi una población mayor del 46%, que solo sería 4 puntos menos al de América del Norte) (Cuadro 2, Gráfico 5). Como es obvio, esta situación implicará un cambio en el perfil de necesidades de la población peruana. Habrá una mayor demanda de servicios de salud, en la medida que la población mayor presenta tasas más altas de morbilidad. Así mismo, habrá una mayor demanda por bienes duraderos que son relativamente caros, tales como la vivienda, los autos y los servicios educativos de post grado; todo ello debe ser tomado como una pauta para la preparación de las competencias esenciales de los organismos del sector hoy.

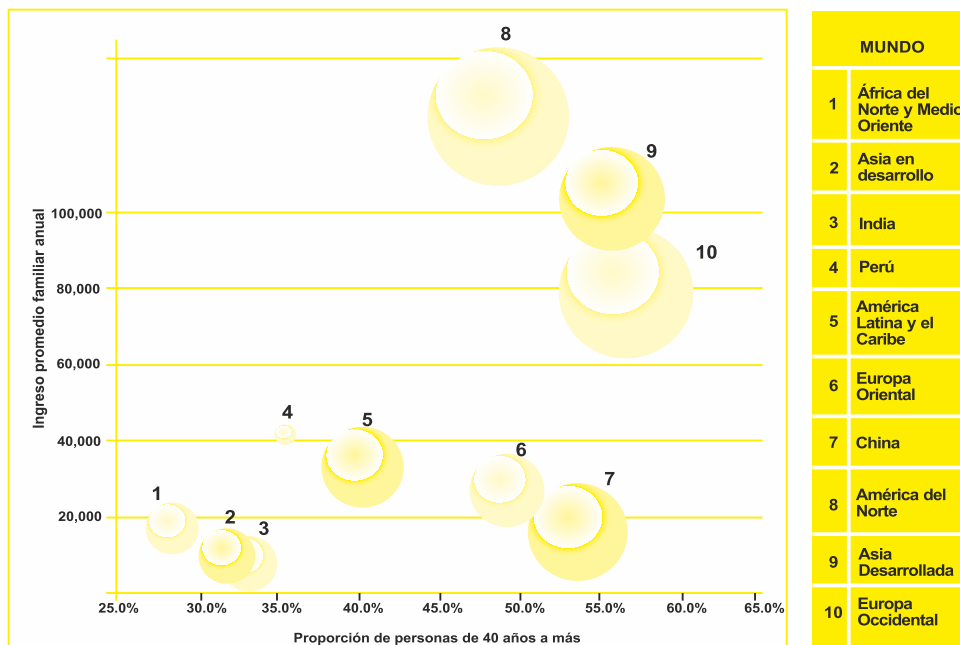
**CUADRO 1
PROYECCIÓN DEMOGRÁFICA Y ECONÓMICA 2021**

Región/País	Población de 40 años a más	Ingreso familiar promedio anual \$USD	PBI total en miles de millones de \$USD
África del Norte y Medio Oriente	27.1%	16,827	2,466
América del Norte	48.2%	124,750	19,281
América Latina y el Caribe	39.4%	33,093	6,347
Asia desarrollada	55.7%	103,345	10,811
Asia en desarrollo	30.7%	9,974	2,915
China	53.4%	15,897	9,896
Europa occidental	56.6%	78,316	17,076
Europa Oriental	49.0%	27,001	4,818
India	32.0%	7,954	3,115
Perú	35.5%	41,681	306

Fuente: **El futuro del mundo, lecciones de demografía y socio economía para 2032**, Clint Laurent. Elaboración propia.

Nota: Para el Perú, las estimaciones son obtenidas en base, de la población de 40 años a mas es INEI - Sistema de Información Regional para la Toma de Decisiones; El ingreso promedio familiar anual está compuesto por: PIB per cápita estimado en base de Banco de Datos de las Naciones Unidas; y el número promedio de personas por familia es estimado en base de ENDES 2013 – 2008.

**GRÁFICO 4
PROYECCIÓN DEMOGRÁFICA Y ECONÓMICA 2021**



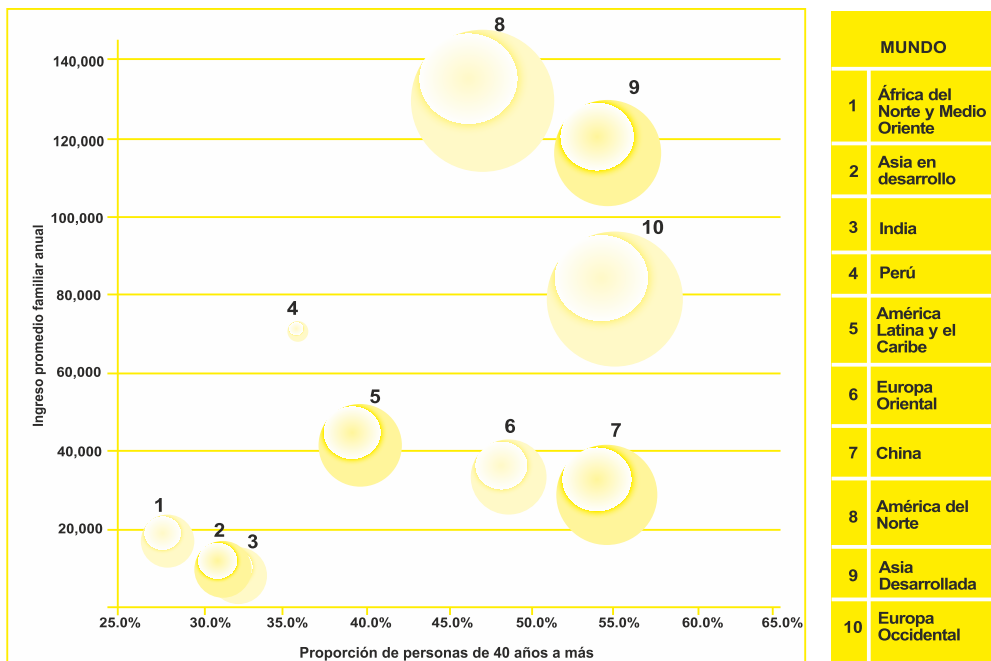
**CUADRO 2
SÍNTESIS DEMOGRÁFICA ECONÓMICA 2030**

Región / País	Población de 40 años a más	Ingreso promedio familiar anual \$USD	PBI total en miles de millones de \$USD
África del Norte y Medio Oriente	30.6%	16,938	3,031
América del Norte	50.0%	134,012	22,378
América Latina y el Caribe	46.0%	38,779	8,088
Asia desarrollada	58.5%	119,462	12,894
Asia en desarrollo	35.1%	12,019	4,022
China	59.6%	26,102	13,153
Europa occidental	58.9%	79,513	18,026
Europa Oriental	53.5%	32,159	5,788
India	35.4%	11,053	4,902
Perú	38.4%	68,073	533

Fuente: **El futuro del mundo, lecciones de demografía y socio economía para 2032**, Clint Laurent. Elaboración propia.

Nota Para el Perú, la fuente de la población de 40 años a mas es INEI - Sistema de Información Regional para la Toma de Decisiones; El ingreso promedio familiar anual está compuesto por: PIB per cápita estimado en base de Banco de Datos de las Naciones Unidas; y el número promedio de personas por familia es estimado en base de ENDES 2013 – 2008.

**GRÁFICO 5
SÍNTESIS DEMOGRÁFICA ECONÓMICA 2030**





Tema 2: Competitividad

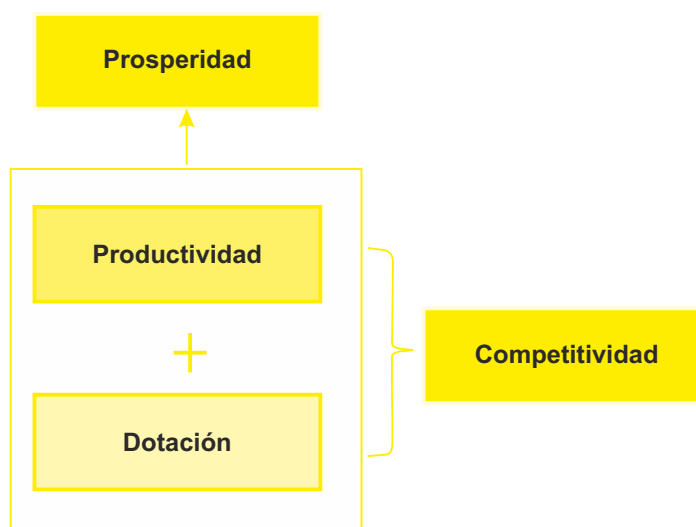
La competitividad es el primer requisito para el logro del desarrollo humano sostenible. Para mejorar la calidad de vida de la población la economía debe crecer, y esto implica, ante todo, vender dentro y fuera del país. Para vender es necesario competir con éxito; pero quienes compiten directamente no son los países sino las empresas. Por ello, los países o regiones son competitivos si logran crear las condiciones adecuadas, para que sus empresas o productores puedan competir con éxito en los mercados.

2.1 Competitividad: visión global

En el **contexto nacional**, la competitividad se define como la existencia de mejores condiciones para el desarrollo de las empresas, en relación a las condiciones vigentes en países similares. La búsqueda de la competitividad nacional en el Perú, conlleva el establecimiento de condiciones superiores a las que, en promedio, correspondería a nuestro propio nivel de ingreso. Según el BID, “un país logra crecer más rápido si consigue crear un entorno de negocios, mejor que el que correspondería a su propio nivel de ingresos”. Como es de esperar, la disponibilidad y calidad de los factores productivos, el nivel tecnológico y la capacidad de organización son mejores en los países más ricos. Pero, independientemente de su nivel de desarrollo, cualquier país que logra mejorar estas variables, amplía su potencial económico (Gráfico 6).

A **nivel empresarial**, el término competitividad significa capacidad de competir en los mercados globales. Alcanzar niveles superiores de competitividad empresarial implica el desarrollo de ventajas competitivas sostenibles. El logro de ventajas competitivas, a su vez, involucra el desarrollo de una estrategia competitiva, que articule un conjunto complejo de acciones que permitan a una empresa superar a sus competidores en términos de eficiencia, calidad, innovación y satisfacción de los clientes¹⁰.

GRÁFICO 6
COMPETITIVIDAD, PRODUCTIVIDAD Y PROSPERIDAD



¹⁰ Banco Interamericano de Desarrollo (2001): Competitividad: El motor del crecimiento. Washington DC.

2.2 Términos sobre competitividad

1. **Cadena de valor.** Describe las categorías de actividades en una organización que crean un producto o servicio. Abarca actividades primarias (abastecimiento, producción, comercialización y servicio posventa) y actividades de apoyo (compuesta por las actividades administrativas y de desarrollo).
2. **Calidad.** Conjunto de características de un producto, servicio o proceso, que le confieren su aptitud para satisfacer las necesidades del usuario o cliente.
3. **Certificación.** Procedimiento mediante el cual un organismo garantiza por escrito, que un producto, un proceso o un servicio está conforme a los requisitos especificados, según las normas y estándares de calidad.
4. **Clima de negocios.** Conjunto de condiciones legales, sociales e institucionales que facilitan la actividad empresarial en un país.
5. **Clusters.** Aglomeración geográfica de empresas, proveedores, prestadores de servicios e instituciones asociadas en un campo particular, vinculados por externalidades y complementariedades de diversos tipos.
6. **Competitividad empresarial.** Capacidad que tiene una empresa para operar y crecer rentablemente, es decir, crear valor para sus propietarios, en un mercado donde operan competidores exitosos.
7. **Competitividad nacional.** Existencia de mejores condiciones para el desarrollo de las empresas, en relación a las condiciones vigentes en los países de referencia.
8. **Competitividad regional.** Capacidad gubernamental para incrementar sostenidamente la productividad empresarial y el bienestar de la población de la región. En términos generales, la competitividad puede analizarse desde dos perspectivas: por un lado, como un conjunto de factores que determinan el nivel de productividad; y por otro, como un determinante del incremento sostenido del bienestar de las personas.
9. **Economías de escala.** En teoría económica se dice que aparecen Economías de Escala, cuando es posible aumentar la producción por encima de lo que se elevan los costes. En suma, hay economías de escala cuando el coste por término medio disminuye a medida que aumenta la producción.
10. **Estrategia competitiva.** Estrategia que aplica la empresa con el fin de lograr una ventaja competitiva con respecto de sus competidores. Así, por ejemplo, una estrategia de bajo costo consiste en hacer todo lo posible para disminuir los costos unitarios.

11. **Innovación tecnológica.** Lo esencial de la innovación se produce en las empresas. Los laboratorios universitarios, los centros de investigación gubernamentales y las organizaciones sin fines de lucro, pueden contribuir de manera significativa, y a veces decisiva, a los avances científicos e incluso tecnológicos; pero en general no son sino marginalmente responsables de la innovación comercial.
12. **Norma ISO.** Documento que especifica estándares internacionales que pueden ser empleados por organizaciones, para garantizar que los productos y/o servicios ofrecidos cumplen con su objetivo.
13. **Productividad.** Relación entre productos e insumos, haciendo de este indicador una medida de la eficiencia con el cual la organización utiliza sus recursos para producir bienes finales. La productividad es más bien el indicador cuantitativo de un proceso de producción, pudiendo ser este eficiente o ineficiente.
14. **Productividad del capital.** Aumento que se produce en la cantidad de producto, cuando se incrementa en una unidad el capital invertido en la producción, manteniendo constante el resto de los factores.
15. **Productividad del trabajo.** Es el producto real por trabajador ocupado y se calcula genéricamente como un cociente entre el PBI y la PEA ocupada. En otras palabras, la productividad del trabajo expresa la relación existente entre la cantidad de bienes o servicios producidos y los gastos de trabajo invertido en producirlos, por tanto es uno de los indicadores más importantes para medir la eficiencia de una entidad¹¹.
16. **Productividad multifactorial.** Medida de eficiencia usada para predecir la salud futura de una firma y por ende de un país y que los factores que la determinan actúan como un mecanismo de multiplicación de factores, ocasionando que la producción aumente debido a la eficiencia, mas no al incremento de los factores.
17. **Rendimiento** Mide la eficiencia de un factor que participa en el proceso productivo, sin restringir la variación del resto de factores involucrados o la técnica de producción.
18. **Rentabilidad.** Porcentaje o tasa de ganancia obtenida por la inversión de un capital determinado. La rentabilidad es un indicador de la productividad multifactorial de la empresa.
19. **Ventaja absoluta.** Habilidad para producir un bien o servicio usando menos insumos o a menores costos que otro productor.

¹¹ Niurka Acosta y Yeniley Martínez. Los factores que inciden en la productividad del trabajo.

- 20. Ventaja competitiva.** Planteada como el valor que una empresa logra crear para sus clientes, y que además supere sus costos. Este valor corresponde a lo que los individuos están dispuestos a pagar, y es mayor en la medida que el precio de oferta esté por debajo del ofrecido por la competencia¹².

¹² Jorge Zegarra y Christian Valdivia. Un Índice Regional de Competitividad para un país. Revista CEPAL, 2010.

Anexo 2. Ranking de Competitividad Mundial 2016 - 2017

El país con mayor nivel de competitividad del mundo es Suiza, mientras que el que tiene menor nivel de competitividad es Yemen, el cual aparece luego del puesto 138. El Perú figura en el puesto 67 en el Ranking de Competitividad Mundial 2016 – 2017, presentando un ascenso de dos posiciones respecto del año anterior, cuando figuraba en el puesto 69.

Economy	Score ^a	Prev. ^b	Trend ^c	Economy	Score ^a	Prev. ^b	Trend ^c	Economy	Score ^a	Prev. ^b	Trend ^c			
1	Switzerland	5.81	1	↔	47	South Africa	4.47	49	↔	93	Lao PDR	3.93	83	↔
2	Singapore	5.72	2	↔	48	Bahrain	4.47	39	↔	94	Trinidad and Tobago	3.93	89	↔
3	United States	5.70	3	↔	49	Latvia	4.45	44	↔	95	Tunisia	3.92	92	↔
4	Netherlands	5.57	5	↔	50	Bulgaria	4.44	54	↔	96	Kenya	3.90	99	↔
5	Germany	5.57	4	↔	51	Mexico	4.41	57	↔	97	Bhutan	3.87	105	↔
6	Sweden	5.53	9	↔	52	Rwanda	4.41	58	↔	98	Nepal	3.87	100	↔
7	United Kingdom	5.49	10	↔	53	Kazakhstan	4.41	42	↔	99	Cote d'Ivoire	3.86	91	↔
8	Japan	5.48	6	↔	54	Coasta Rica	4.41	52	↔	100	Moldova	3.86	84	↔
9	Hong kong SAR	5.48	7	↔	55	Turkey	4.39	51	↔	101	Lebanon	3.84	101	↔
10	Finland	5.44	8	↔	56	Slovenia	4.39	59	↔	102	Mongolia	3.84	104	↔
11	Norway	5.44	11	↔	57	Philippines	4.36	47	↔	103	Nicaragua	3.81	108	↔
12	Denmark	5.35	12	↔	58	Brunei Darussalam	4.35	n/a	↔	104	Argentina	3.81	106	↔
13	New Zealand	5.31	16	↔	59	Georgia	4.32	66	↔	105	El Salvador	3.81	95	↔
14	Chinese Taipei	5.28	15	↔	60	Vietnam	4.31	56	↔	106	Bangladesh	3.80	107	↔
15	Canada	5.27	13	↔	61	Colombia	4.30	61	↔	107	Bosnia & Herzegovina	3.80	111	↔
16	United Arab Emirates	5.26	17	↔	62	Romania	4.30	53	↔	108	Gabon	3.79	103	↔
17	Belgium	5.25	19	↔	63	Jordan	4.29	64	↔	109	Ethiopia	3.77	109	↔
18	Qatar	5.23	14	↔	64	Botswana	4.29	71	↔	110	Cape Verde	3.76	112	↔
19	Austria	5.22	23	↔	65	Slovak Republic	4.28	67	↔	111	Kyrgyz Republic	3.75	102	↔
20	Luxembourg	5.20	20	↔	66	Oman	4.28	62	↔	112	Senegal	3.74	110	↔
21	France	5.20	22	↔	67	Peru	4.23	69	↔	113	Uganda	3.69	115	↔
22	Australia	5.19	21	↔	68	Macedonia, FYR	4.23	60	↔	114	Ghana	3.68	119	↔
23	Ireland	5.18	24	↔	69	Hungary	4.20	63	↔	115	Egypt	3.67	116	↔
24	Israel	5.18	27	↔	70	Morocco	4.20	72	↔	116	Tanzania	3.67	120	↔
25	Malaysia	5.16	18	↔	71	Sri Lanka	4.19	68	↔	117	Paraguay	3.65	118	↔
26	Korea, Rep.	5.03	25	↔	72	Barbados	4.19	n/a	↔	118	Zambia	3.60	96	↔
27	Iceland	4.96	29	↔	73	Uruguay	4.17	73	↔	119	Cameroon	3.58	114	↔
28	China	4.95	28	↔	74	Croatia	4.15	77	↔	120	Lesotho	3.57	113	↔
29	Saudi Arabia	4.84	25	↔	75	Jamaica	4.13	86	↔	121	Bolivia	3.54	117	↔
30	Estonia	4.78	30	↔	76	Iran, Islamic Rep.	4.12	74	↔	122	Pakistan	3.49	126	↔
31	Czech Republic	4.72	31	↔	77	Tajikista	4.12	80	↔	123	Gambia, The	3.47	123	↔
32	Spain	4.68	33	↔	78	Guatemala	4.08	78	↔	124	Benin	3.47	122	↔
33	Chile	4.64	35	↔	79	Armenia	4.07	82	↔	125	Haiti	3.46	127	↔
34	Thailand	4.64	32	↔	80	Albania	4.06	93	↔	126	Zimbabwe	3.41	125	↔
35	Lithuania	4.60	36	↔	81	Brazil	4.06	75	↔	127	Nigeria	3.39	124	↔
36	Poland	4.56	41	↔	82	Montenegro	4.05	70	↔	128	Madagascar	3.33	130	↔
37	Azerbaijan	4.55	40	↔	83	Cyprus	4.04	65	↔	129	Congo Demoratic Rep	3.29	n/a	↔
38	Kuwait	4.53	34	↔	84	Namibia	4.02	85	↔	130	Venezuela	3.27	132	↔
39	India	4.52	55	↔	85	Ukraine	4.00	79	↔	131	Liberia	3.21	129	↔
40	Malta	4.52	48	↔	86	Greece	4.00	81	↔	132	Sierra Leone	3.16	137	↔
41	Indonesia	4.52	37	↔	87	Algeria	3.98	87	↔	133	Mozambique	3.13	133	↔
42	Panama	4.51	50	↔	88	Honduras	3.98	88	↔	134	Malawi	3.08	133	↔
43	Russian Federation	4.51	45	↔	89	Cambodia	3.98	90	↔	135	Burundi	3.06	136	↔
44	Italy	4.50	43	↔	90	Serbia	3.97	94	↔	136	Chad	32.95	139	↔
45	Mauritius	4.49	46	↔	91	Ecuador	3.96	76	↔	137	Mauritania	2.94	138	↔
46	Portugal	4.48	38	↔	92	Dominican Republic	3.94	98	↔	138	Yemen	2.74	n/a	↔



Tema 3: Equidad

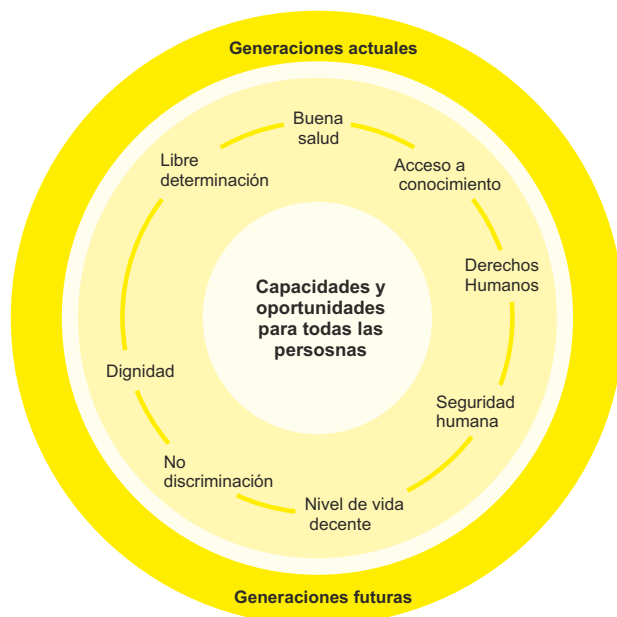
La equidad es el segundo requisito para el logro del desarrollo humano sostenible. Para mejorar la calidad de vida de la población, los frutos del desarrollo económico se deben distribuir en forma adecuada en el país. En esta perspectiva, es necesario fomentar una economía basada en la igualdad de oportunidades, la participación de la población en los procesos de toma de decisiones y una distribución del ingreso compatible con el objetivo nacional de reducción de los niveles de pobreza extrema y pobreza en general.

3.1 Equidad: visión global

La equidad consiste en la igualdad en el acceso a las oportunidades. Desde la perspectiva del desarrollo humano, es preciso eliminar todas las barreras que obstaculizan el acceso a las oportunidades económicas, políticas y sociales (Gráfico 7). Según el Fondo de Inclusión Social del BID, los países de América Latina y el Caribe tienen uno de los índices de inequidad más altos del mundo en desarrollo. Es una región donde los ingresos, recursos y oportunidades, sistemáticamente y en forma desproporcionada, se concentran en un segmento relativamente pequeño de la población, en las élites de la sociedad.

Para el logro de la equidad social¹³ los países implementan una política de inclusión social¹⁴. Esta busca, esencialmente, que todas las personas puedan ejercer sus derechos, aprovechar sus habilidades y tomar ventaja de las oportunidades que se encuentran en su medio. En el Perú, el órgano rector de la política de inclusión social es el MIDIS. En el marco de esta política, se ejecutan los programas sociales: Kali Warma, Juntos, Pensión 65, Cuna Más y Beca 18, entre otros.

**GRÁFICO 7
DESARROLLO HUMANO PARA TODOS**



Fuente: Informe sobre, Desarrollo Humano 2016. Panorama general. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo-PNUD 2016. Nueva York.

¹³ BID (1999): América Latina frente a la desigualdad. Washington DC.

¹⁴ Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social (MIDIS)[2011]: Lineamientos básicos de la política de desarrollo e inclusión social .Lima,Perú.

3.2 Términos sobre equidad

1. **Desigualdad.** Condición o circunstancia de no tener una misma naturaleza, cantidad, calidad, valor o forma que otro; o de diferenciarse de él en uno o más aspectos.
2. **Distribución del ingreso.** Indicador económico global que muestra la relación entre la población y el ingreso nacional en un periodo determinado.
3. **Empoderamiento.** Otorgamiento de poder a un individuo o grupo social desfavorecido, a través de derechos o bienes. El empoderamiento es una parte intrínseca del nivel de vida y, a su vez, un medio para la reducción de la pobreza. Así, si se quiere alcanzar el empoderamiento de los pobres, es necesario invertir en educación, seguridad social y en la promoción de participación e inclusión económica y social.
4. **Emprendimiento.** Caracterizado por asumir riesgos y superar los retos, al llevar a cabo una idea creativa e innovadora, con el propósito de generar oportunidades de crecimiento económico, que permita una mejor calidad de vida.
5. **Envejecimiento poblacional.** Proceso intrínseco de la transición demográfica, que es el tránsito de regímenes de alta mortalidad y natalidad, a otros de niveles bajos y controlados.
6. **Equidad de género.** Referido al trato imparcial entre hombres y mujeres, de acuerdo a sus necesidades respectivas, ya sea un trato equitativo o diferenciado, pero que se considera equivalente en lo que respecta a los derechos, las obligaciones, los beneficios y las posibilidades. Por ejemplo, trata de corregir la desventaja histórica de las mujeres, respecto de los varones, en la participación política¹⁵.
7. **Equidad social.** Igualdad respecto al acceso de oportunidades que posee una sociedad.
8. **Igualdad de oportunidades.** Idea de justicia social que propugna que un sistema es socialmente justo, cuando todas las personas tienen las mismas posibilidades de acceder al bienestar social y poseen los mismos derechos políticos y civiles.
9. **Igualdad en los resultados.** Se centra en alcanzar resultados iguales. Tiene como propósito lograr una distribución más justa de los beneficios. Es un

¹⁵ María S. Martín Barranco. Blog especialista en igualdad ONU Mujeres. La igualdad de Género.

concepto de justicia social que defiende la igualdad real alcanzada en materia de derechos humanos, tanto civiles y políticos, como económicos, sociales y culturales.

10. **Impuestos.** Tributo cuyo cumplimiento no origina una contraprestación directa en favor del contribuyente por parte del Estado.
11. **Inclusión social.** Situación que asegura que todos los ciudadanos, sin excepción, puedan ejercer sus derechos, aprovechar sus habilidades y tomar ventaja de las oportunidades que encuentran en su medio.
12. **Informalidad.** Actividades económicas desarrolladas por los trabajadores y las unidades económicas que en la legislación o en la práctica están insuficientemente cubiertos por sistemas formales, y no abarca las actividades ilícitas, en particular la prestación de servicios y la producción, venta o posesión de bienes prohibidos por la legislación, tales como la producción y el tráfico ilícitos de estupefacientes y de armas de fuego, la trata de personas y el blanqueo de dinero, tal como se define en los tratados internacionales pertinentes.
13. **Movilidad social.** Movimientos o desplazamientos que efectúan las personas, las familias o los grupos, dentro de un determinado sistema socioeconómico. Está vinculada a la teoría de las clases sociales y a la meritocracia.
14. **Pensión.** Dinero que un organismo oficial paga a una persona, regularmente como ayuda económica por un motivo determinado.
15. **Pobreza.** Situación en la que una proporción de la población reside en hogares, cuyo gasto per cápita es insuficiente para adquirir una canasta básica de alimentos y no alimentos (vivienda, vestido, educación, salud, transporte, etc.).
16. **Pobreza extrema.** Proporción de la población que reside en hogares cuyos ingresos no alcanzan para adquirir una canasta básica de alimentos, así lo destinaran en su totalidad a dicho fin¹⁶.
17. **Salario mínimo.** Remuneración salarial que el Estado fija como mínimo y que las empresas están autorizadas a pagar a sus trabajadores para proporcionarles un nivel de vida mínimamente aceptable. Este salario es revisado periódicamente, generalmente en función del Índice de Precios al Consumidor.
18. **Seguridad social.** Conjunto de medidas que la sociedad proporciona a sus integrantes, con la finalidad de evitar desequilibrios económicos y sociales que, de no resolverse, significarían la reducción o la pérdida de los ingresos a

¹⁶ CEPAL. Objetivos de desarrollo del milenio para AL y El Caribe.

causa de contingencias, como la enfermedad, los accidentes, la maternidad o el desempleo, entre otras.

19. **Servicios básicos.** Servicios tales como energía, agua, saneamiento, salud y educación, los cuales desempeñan un papel esencial en el desarrollo económico y social, asegurando una vida saludable.
20. **Sistema tributario.** Conjunto ordenado de normas, principios e instituciones que regulan las relaciones procedentes de la aplicación de tributos en el país. Se rige bajo el Decreto Legislativo N° 771, denominado como la Ley Marco del Sistema Tributario Nacional.

Anexo 3. Índice de Desigualdad de Género¹⁷

El IDG es una metodología desarrollada por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), que captura tres dimensiones en un índice sintético. Este índice constituye un avance importante para las medidas sobre igualdad de género disponibles, ya que logra medir las desventajas que enfrentan las mujeres, para poder generar conciencia en torno a estos problemas y vigilar el progreso en pos de los objetivos de equidad de género e impulsa a los gobiernos a asumir responsabilidades.

El IDG, que estima la pérdida de logros en dimensiones claves debido a la desigualdad de género, fluctúa entre 0 (no hay desigualdad en las dimensiones incluidas) a 1 (hay desigualdad completa). Asimismo, este índice aumenta cuando las desventajas están vinculadas; entonces, cuanto mayor sea la correlación de las disparidades de género en todas las dimensiones, más alto será el valor del índice.

La simultaneidad de las desventajas es uno de los aspectos importantes en la desigualdad de género y una de las principales ventajas del IDG es que logra captarla.

Dimensiones del índice de Desigualdad de Género

El IDG comprende tres dimensiones:

- a) **Salud reproductiva**
La salud reproductiva de la mujer se mide a través de dos indicadores: coeficiente de mortalidad materna y tasa de fecundidad entre adolescentes. El bienestar de la mujer durante el parto tiene importancia intrínseca, y señala el lugar que ocupa la mujer en la sociedad. La reproducción no solo conlleva riesgos, con frecuencia también se inicia prematuramente lo que compromete la salud y restringe las oportunidades futuras.
- b) **Empoderamiento**
Una mujer con más educación tiene mayores posibilidades de disfrutar de un trabajo satisfactorio, participar en el debate público, cuidar su salud y la de su familia y otros. En este sentido, se centra la atención en las diferencias que hay en los niveles de instrucción en enseñanza secundaria y superior
- c) **Mercado laboral**
La participación de la mujer en la fuerza de trabajo incluye, tanto a las empleadas como a las desempleadas (que buscan activamente un trabajo), así como a las que buscan un empleo en horario parcial. En el cuadro 3 se muestra las dimensiones del índice de desigualdad de género para el Perú al 2015; y en la figura 1, la evolución de éste índice entre el 2003 y el 2015.

¹⁷ Fuente: INEI (2016). PERÚ: Brechas de Género 2016. Avances hacia la igualdad de mujeres y hombre. Lima.

CUADRO 3
PERÚ: DIMENSIONES DEL ÍNDICE DE DESIGUALDAD DE GÉNERO, 2015

Dimensiones /Indicadores	Mujeres	Hombres	Índice de desigualdad de Género
Salud Reproductiva			0,420
Tasa de mortalidad materna ^{1/}	93	-	
Tasa de fecundidad adolescente ^{2/}	65	-	
Empoderamiento			
Escaño en el parlamento (%)	26,9	73,1	
Población con al menos educación secundaria ^{3/}	62,6	73,5	
Mercado laboral			
Tasa de participación en la fuerza de trabajo (%) ^{4/}	63,4	82,5	

1/Definida como muertes maternas por cada 100 000 nacidos vivos. Información correspondiente al periodo 2004-2010.

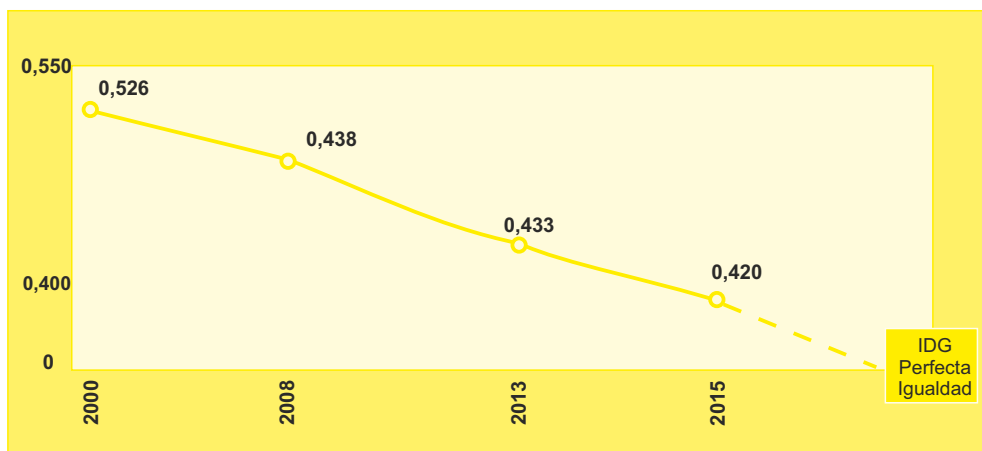
2/Cantidad de partos por cada 100 mujeres entre 15 a 19 años de edad.

3/Datos para la población de 25 y más años de edad.

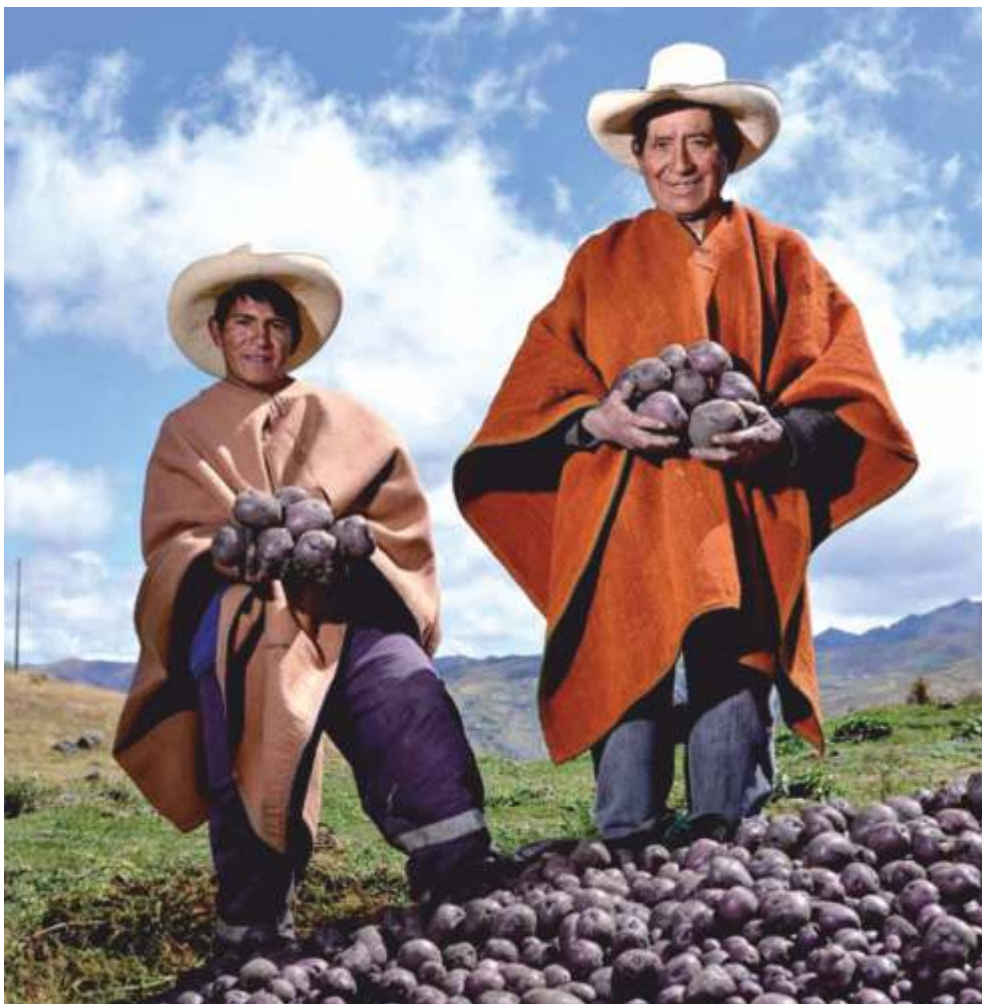
4/dato para la población de 15 y más años de edad.

Fuente :Instituto Nacional de Estadística e Informática,
Dirección Técnica de Demografía e Indicadores Sociales.

GRÁFICO 8
PERÚ: EVOLUCIÓN DEL ÍNDICE DE DESIGUALDAD DE GÉNERO



Fuente: Programa de las Naciones Unidas para el desarrollo. PNUD.



Tema 4: Sostenibilidad

En términos generales, la sostenibilidad puede entenderse como la capacidad que tiene la economía para satisfacer los niveles de consumo intemporales, de modo que las futuras generaciones tengan acceso a estándares de vida iguales o superiores a los actuales, sin denigrar ni agotar los bienes y servicios provenientes de la naturaleza. Aprovechar en forma sostenible los recursos naturales renovables implica, por lo tanto, usarlos en forma racional, permitiendo su conservación y reproducción futura.

4.1 Sostenibilidad: visión global

El desarrollo sostenible se ha definido como el proceso capaz de satisfacer las necesidades del presente, sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones, para satisfacer sus propias necesidades. A fin de alcanzar el desarrollo sostenible, es fundamental armonizar tres elementos básicos: crecimiento económico, inclusión social y protección del medio ambiente. Estos elementos están interrelacionados y todos son esenciales para el bienestar de las personas y las sociedades.

Los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible¹⁸ (ODS) de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible (Gráfico 9) — aprobada por los dirigentes mundiales en septiembre de 2015 en una cumbre histórica de las Naciones Unidas en New York—, entraron en vigor oficialmente el 1 de enero de 2016. Con estos nuevos objetivos de aplicación universal, en los próximos 15 años los países intensificarán los esfuerzos para poner fin a la pobreza en todas sus formas, reducir la desigualdad y luchar contra el cambio climático, garantizando, al mismo tiempo, que nadie se quede atrás. Los nuevos objetivos reconocen que es esencial luchar contra el cambio climático, a fin de lograr el desarrollo sostenible y la erradicación de la pobreza.

GRÁFICO 9
OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE



Fuente: Programa de la Naciones Unidas para el Desarrollo

¹⁸ CEPAL (2016): *Agenda 2030 y los objetivos de desarrollo sostenible*. Santiago.

4.2 Términos sobre sostenibilidad¹⁹

1. **Calidad ambiental.** Presencia de elementos, sustancias y tipos de energías que le confieren una propiedad específica al ambiente y a los ecosistemas.
2. **Cambio climático.** Cambio del clima atribuido directa o indirectamente a las actividades humanas que alteran la composición de la atmósfera mundial, y que se suma a la variabilidad natural del clima observada durante períodos de tiempo comparables.
3. **Ciclo de vida.** Etapas por las que pasan los productos, procesos o actividades en nuestra sociedad, es decir, desde la extracción de las materias primas necesarias para su fabricación hasta su etapa de fin de vida. A raíz de este concepto, surgió el análisis del ciclo de vida, el cual se usa como herramienta de gestión ambiental que nos permite visualizar de manera global, el impacto sobre el medio ambiente de las diferentes etapas del ciclo de vida.
4. **Conservación.** Método de utilización de los recursos naturales o de un ambiente, para prevenir la explotación, polución, destrucción o abandono, y asegurar el futuro uso de esos recursos o ambiente. En la práctica implica, entre otras actividades, la preservación de la diversidad genética y de especies en peligro de extinción.
5. **Contaminación ambiental.** Presencia en el ambiente, de cualquier agente (físico, químico o biológico) o bien, o de una combinación de varios agentes en lugares, formas y concentraciones, que sean o puedan ser nocivos para la salud, la seguridad o para el bienestar de la población; o bien, que puedan ser perjudiciales para la vida vegetal o animal; o impidan el uso normal de las propiedades y lugares de recreación y goce de los mismos.
6. **Desarrollo sostenible.** Proceso de transformación natural, económico social, cultural e institucional, que tiene por objeto asegurar el mejoramiento de las condiciones de vida del ser humano, la producción de bienes y prestación de servicios, sin deteriorar el ambiente natural ni comprometer las bases de un desarrollo similar para las futuras generaciones.
7. **Ecosistema.** Complejo dinámico de comunidades vegetales, animales y de microorganismos y su medio no viviente, que interactúan como una unidad funcional.

¹⁹ MINAM (2016). Guía de valoración económica del patrimonio natural. MINAM (2016).

8. **Eficiencia energética.** Utilización de energéticos en las diferentes actividades económicas y de servicios, mediante el empleo de equipos y tecnologías con mayores rendimientos energéticos y buenas prácticas y hábitos de consumo. El uso eficiente de la energía asegura el respectivo suministro de energía, mejora la competitividad del país, genera saldos exportables de energéticos, reduce el impacto ambiental, protege al consumidor y fortalece la toma de conciencia en la población al respecto.
9. **Equilibrio ecológico.** Relación de interdependencia entre los elementos que conforman el ambiente, que hace posible la existencia, transformación y desarrollo del hombre y demás seres vivos.
10. **Estrés hídrico.** Situación caracterizada por una demanda mayor de agua que la cantidad disponible durante un periodo determinado. Asimismo, se genera estrés hídrico cuando el uso del agua se ve restringido por su baja calidad.
11. **Huella de carbono.** Totalidad de gases de efecto invernadero (GEI) emitidos por efecto directo o indirecto de un individuo, organización, evento o producto.
12. **Impacto ambiental.** Cualquier cambio, modificación o alteración de los elementos del medio ambiente o de las relaciones entre ellos, causada por una o varias acciones (proyecto, actividad o decisión). El sentido del término no involucra ninguna valoración del cambio, la que depende de juicios de valor.
13. **Industria sostenible.** Desarrollo de la industria de manera responsable, satisfaciendo las necesidades de la generación actual, pero sin comprometer la habilidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades.
14. **Pasivo ambiental.** Conjunto de los daños ambientales, en términos de contaminación del agua, del suelo, del aire, del deterioro de los recursos y de los ecosistemas, producidos por una empresa durante su funcionamiento ordinario o por accidentes imprevistos, a lo largo de su historia.
15. **Preservación.** Significa proteger, en lo posible, el ambiente de cualquier impacto o daño causado por eventos antrópicos o naturales. El término preservación ambiental es mayormente aplicado en la definición de áreas naturales protegidas. La preservación de los sistemas naturales es el criterio de manejo, que conlleva a la exclusión de actividades de desarrollo productivo en un área natural.

16. **Recurso biológico.** Individuo, organismo o parte de este, población o cualquier componente biótico de valor o utilidad real o potencial, que contiene el recurso genético o sus productos derivados.
17. **Recurso natural.** Referido a todo componente de la naturaleza, susceptible de ser aprovechado por el ser humano para la satisfacción de sus necesidades, y que tenga un valor actual o potencial en el mercado, tales como el agua, el suelo, subsuelo y las tierras; la diversidad biológica, los recursos genéticos y los ecosistemas; los recursos hidrocarburíferos, hidroenergéticos, eólicos, solares, geotérmicos y similares; la atmósfera y el espectro radioeléctrico; los minerales. El paisaje natural, en tanto sea objeto de aprovechamiento económico, es considerado recurso natural para efectos de la Ley²⁰.
18. **Reutilización.** Toda actividad que permita reaprovechar directamente el bien, artículo o elemento que constituye el residuo sólido, con el objeto de que cumpla el mismo fin para el que fue elaborado originalmente.
19. **Riesgo ambiental.** Probabilidad de que ocurran accidentes mayores que involucren a los materiales peligrosos que se manejan en las actividades altamente riesgosas, que puedan trascender los límites de sus instalaciones y afectar de manera adversa a la población, sus bienes y al ambiente²¹.
20. **Servicio ecosistémico.** Beneficios económicos, sociales y ambientales, directos e indirectos, que las personas obtienen del buen funcionamiento de los ecosistemas. Entre ellos se cuenta la regulación hídrica en cuencas, el mantenimiento de la biodiversidad, el secuestro de carbono, la belleza paisajística, la formación de suelos y la provisión de recursos genéticos, entre otros²². Se agrupan en cuatro tipos: Servicios de provisión, regulación, culturales y de soporte²³.

²⁰ Ley N° 26821, Ley Orgánica para el aprovechamiento sostenible de los recursos naturales, Art. N° 3.

²¹ Glosario de términos para la formulación de proyectos ambientales. MINAM.

²² Ley n° 30215, Ley de mecanismos de Retribución por Servicios Ecosistémicos.

²³ Fuente: Reporte de *Millenium Ecosystem Assessment*

Anexo 4. Objetivos de Desarrollo Sostenible

O1.	Poner fin a la pobreza en todas sus formas, en todo el mundo
O2.	Poner fin al hambre, lograr la seguridad alimentaria y la mejora de la nutrición y promover la agricultura sostenible.
O3.	Garantizar una vida sana y promover el bienestar para todos, en todas las edades.
O4.	Garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad asimismo, promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida, para todos.
O5.	Lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y las niñas.
O6.	Garantizar la disponibilidad de agua, su gestión sostenible y el saneamiento para todos.
O7.	Garantizar el acceso a una energía asequible, segura, sostenible y moderna para todos.
O8.	Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible; el empleo pleno y productivo, y el trabajo decente para todos.
O9.	Construir infraestructuras resilientes, promover la industrialización inclusiva y sostenible, y fomentar la innovación.
O10.	Reducir la desigualdad en y entre los países.
O11.	Lograr que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles.
O12.	Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles.
O13.	Adoptar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos.
O14.	Conservar y utilizar en forma sostenible, los océanos, los mares y los recursos marinos para el desarrollo sostenible.
O15.	Gestionar sosteniblemente los bosques, luchar contra la desertificación, detener e invertir la degradación de las tierras y detener la pérdida de biodiversidad.
O16.	Promover sociedades, justas, pacíficas e inclusivas.
O17.	Revitalizar la Alianza Mundial para el Desarrollo Sostenible.

Fuente: Programa de la Naciones Unidas para el Desarrollo.



Tema 5: Desarrollo de Base

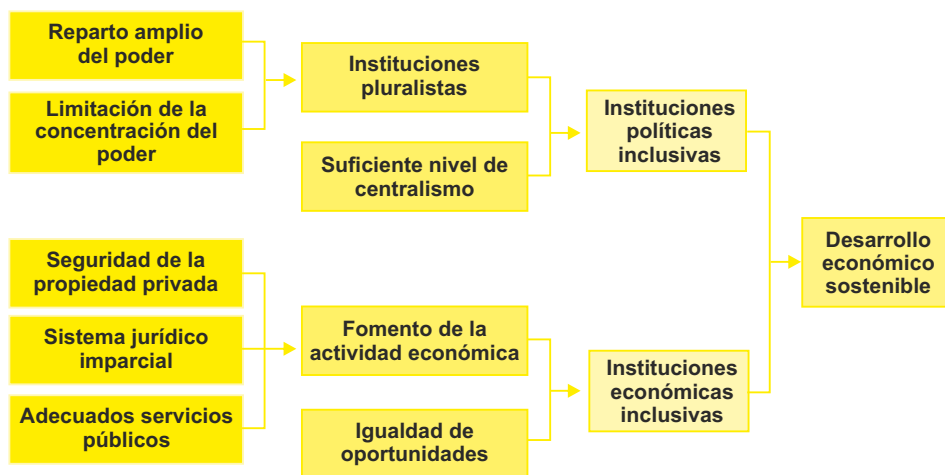
El desarrollo de un país, con base en los principios de competitividad, equidad y sostenibilidad, exige contar con instituciones adecuadas y sólidas. ¿Qué son las instituciones? Son las reglas formales e informales que moldean el comportamiento de las personas. Una institución fundamental, por ejemplo, es la que se refiere al derecho de propiedad, la cual garantiza que el esfuerzo de una persona en la construcción o adquisición de un activo, sea respetado por todos. Igualmente, una institución clave es la existencia del derecho al sufragio universal, es decir, el derecho de todas las personas a elegir y ser elegido como autoridades de la sociedad. Una sólida institucionalidad es el pilar de toda sociedad moderna; y fortalecerla es el núcleo de la responsabilidad social de las organizaciones, tanto empresarial como de otra índole.

5.1 Desarrollo de base y comunidades sostenibles: visión global

Una estrategia de desarrollo es inútil sin una estructura capaz de implementarla. Esto es igual, tanto para los territorios –regiones o países–, como para las organizaciones –entidades públicas o empresas. A nivel de una empresa o entidad pública, la estructura se expresa en un determinado diseño organizacional. En un gobierno nacional o regional, la estructura se expresa en un determinado diseño o marco institucional, o institucionalidad. Cuando la estrategia y la estructura institucional se complementan entre sí, expanden los recursos y estos se utilizan eficientemente, lo cual genera crecimiento económico y desarrollo social. Nada puede ser más importante después de la estrategia, que la solidez de las instituciones (Gráfico 10).

Por otra parte, desde la perspectiva de las empresas, se asume que estas tienen una responsabilidad que va más allá de la sostenibilidad de su propio negocio. Ellas tienen, también, una responsabilidad social, concepto que ha ido incorporando progresivamente distintas variables, en concordancia con los cambios a nivel global. Hoy, de modo general, la responsabilidad social es entendida como la contribución de una empresa al desarrollo humano sostenible. En el marco de este amplio compromiso, las empresas deben contribuir, especialmente al fortalecimiento de la institucionalidad del país en sus distintos ámbitos territoriales, sectoriales o temáticos. Un componente esencial de esta labor es la promoción, bajo un enfoque de desarrollo de base, de comunidades sostenibles en los ámbitos territoriales en los que se desarrollan actividades empresariales²⁴.

GRÁFICO 10
MODELO CONCEPTUAL DE LA INSTITUCIONALIDAD,
BASADO EN ACEMOGLU Y ROBINSON



²⁴ RedEAmérica (2017). *Prácticas de Desarrollo de Base en México*. México.

5.2 Términos sobre desarrollo de base


1. **Ambientes favorables al desarrollo de base.** Son los ambientes que apoyan las iniciativas y proyectos de las organizaciones de base. Abarca, en primer lugar, el clima cultural donde prevalecen los valores de solidaridad, cooperación, equidad, justicia, respeto a los derechos humanos, reconocimiento de la diversidad y vigencia de libertades. En segundo lugar, comprende al entorno económico, que permite a los pobres el acceso a oportunidades productivas, recursos financieros, tecnológicos e informativos; que coadyuva al logro de alianzas público-privadas para promover las iniciativas de las OdB y las economías locales. Además, se incluye un entorno político que permite la competencia plural, garantiza el acceso a la justicia sin distinciones, y favorece la descentralización y la administración pública eficiente y transparente.
2. **Bien público.** Bien cuyo consumo es indivisible y puede ser consumido por todos los miembros de una comunidad, sin excluir a nadie. Son ejemplos de bienes públicos el alumbrado de las calles, los parques, la defensa nacional y la seguridad ciudadana, entre otros.
3. **Calidad regulatoria.** Capacidad del gobierno para establecer normas y reglamentaciones adecuadas que permitan y promuevan el desarrollo del sector privado.
4. **Capacidades colectivas.** Son las capacidades que permiten el fortalecimiento institucional de las organizaciones de base. Al respecto, existe una amplia literatura sobre el fortalecimiento institucional y la clasificación de las capacidades. Se distingue entre capacidades individuales y colectivas. Estas últimas pueden dividirse en capacidades de las organizaciones y capacidades comunitarias. Las capacidades de las organizaciones son necesarias para que puedan tener un buen desempeño. Por ejemplo, la capacidad de planear, gestionar, evaluar proyectos y de aprender de los mismos; la capacidad de gestionar adecuadamente presupuestos y sistemas de control administrativo; la capacidad de adaptarse continuamente a los cambios; la de deliberar y concertar entre sus miembros, los aspectos estratégicos y programáticos de la organización, etc. Las capacidades comunitarias son también capacidades colectivas, pero de conjuntos de organizaciones y líderes que les permiten, entre otros, trabajar en equipo, establecer planes de desarrollo local y gestionarlos colectivamente, formar alianzas y coaliciones, proponer e implementar agendas colectivas y concertar y deliberar en espacios públicos.
5. **Capacidades de acción colectiva.** Comprende la capacidad para autoconvocarse, definir colectivamente sus necesidades, identificar las alternativas de acción más viables para la superación de sus problemas, formular y ejecutar programas y proyectos, evaluar sus logros y dificultades, establecer alianzas, actuar en red, concertar y negociar, resolver democráticamente los conflictos; incidencia pública, participación democrática y control social.

6. **Comunidad sostenible.** Comunidad que construye su territorio buscando un equilibrio entre los agentes económicos, ambientales, sociales, institucionales y humanos; con una perspectiva de equidad en el largo plazo. Una comunidad sostenible es el resultado de procesos donde los actores, incluidas las organizaciones de base, participan activa y democráticamente en la identificación de problemas y soluciones, y elaboran acuerdos para la construcción de su territorio.
7. **Concertación.** Proceso que permite generar visiones compartidas de futuro entre los diversos actores, y contribuyen a la creación de un sentido de interdependencia y reciprocidad, lo que a su vez facilita el trabajo colectivo y la coordinación de fortalezas y talentos, en torno a la visión y demás acuerdos establecidos.
8. **Conflicto social.** Proceso por el cual dos o más personas o grupos se enfrentan por cuestión de intereses, objetivos, valores o modalidades; donde cada uno pretende alcanzar el control o el poder sobre determinados recursos o derechos.
9. **Costos de transacción.** Costos en los que se incurre por llevar a cabo el intercambio de un bien o servicio, y por vigilar el cumplimiento de lo convenido. De acuerdo a Ronald Coase, los costos de transacción son los costos asociados a utilizar el mecanismo de precios de mercado. Bajo este término, se incluye tres costos básicos: a) costos de búsqueda o costos asociados a encontrar a los proveedores del bien o servicio que necesitamos (investigar idoneidad, confiabilidad, disponibilidad y precios); b) costos de contratación o costos de negociar (redactar los contratos y verificar el cumplimiento de lo acordado), c) costos de coordinación, o costo de organizar y coordinar los distintos insumos o procesos que se requieren para obtener el bien o servicio deseado, incluyendo los costos de comunicación, transporte, etc.
10. **Derecho de propiedad.** Poder legal e inmediato que tiene una persona para gozar, disponer y reivindicar sobre un objeto o propiedad, sin afectar los derechos de los demás ni sobrepasar los límites impuestos por la ley. El derecho de propiedad abarca todos aquellos bienes materiales que pueden ser apropiados, de utilidad, de existencia limitada y que pueden ser ocupados.
11. **Desarrollo de base.** Consiste en el empoderamiento y fortalecimiento de la capacidad de acción colectiva de las comunidades pobres y de los grupos excluidos, para que participen en la solución de sus problemas y concierten con diferentes actores e instituciones, la orientación de políticas y programas sociales que les sean beneficiosos.
12. **Desarrollo local.** Espacio fundamental para coordinar los esfuerzos de desarrollo de las OdB, del sector social, sector privado y sector público. El enfoque de desarrollo local agrega elementos al enfoque de DdB, que resultan muy importantes: definición del territorio; involucramiento de actores y,

finalmente, la integralidad del desarrollo.

13. **Efectividad gubernamental.** Concepto que capta las percepciones de la calidad de los servicios públicos, la calidad de la función pública, el grado de independencia de las presiones políticas, la calidad de la formulación y aplicación de políticas y la credibilidad de los compromisos con tales políticas. Para el Banco Mundial, la efectividad gubernamental es uno de los indicadores de gobernabilidad de un país.
14. **Estado de derecho.** Significa el imperio o la soberanía de las leyes. Está formado por dos componentes: el Estado (como forma de organización política) y el derecho (como conjunto de las normas que rigen el funcionamiento de una sociedad). Por lo tanto, el poder del Estado se encuentra limitado por el derecho.
15. **Estrategias del desarrollo de base.** Son las estrategias para que el desarrollo de base sea sostenible. Se asume la validez de dos estrategias básicas: (a) El fortalecimiento de capacidades de acción colectiva para que puedan participar en sus propias organizaciones, en alianzas y en los espacios públicos de decisión; (b) La generación de ambientes institucionales, entornos económicos, prácticas sociales y culturales favorables al desarrollo de base.
16. **Marco institucional.** Comprende al sistema jurídico, instituciones públicas y capital social. La calidad y estabilidad de estos tres componentes constituyen por mucho el factor más importante en la determinación de la productividad y, por ende, de la competitividad de una región o de un país.
17. **Organización de base.** Según la RedEAmérica²⁵, se entiende por organización de base (OdB) a todo grupo social organizado, de membresía, con base territorial y vinculado a la solución de problemas locales. Las OdB se encuentran en todos los ámbitos (rural, urbano, indígena, suburbano) y en todos los estratos sociales y niveles de ingreso (alto, medio, bajo); conformadas por el amplio espectro de la diversidad social y cultural. Constituyen un elemento muy importante del capital social de cualquier comunidad y un factor decisivo en el desarrollo.
18. **Participación.** Proceso de construcción de una comunidad sostenible, que se caracteriza por desarrollar procesos participativos e inclusivos y de aprendizaje colectivo entre los actores de la comunidad, por medio de los cuales se genera capital social, empoderamiento y sentido de compromiso, en torno a los acuerdos colectivos que orientan la visión y guían la implementación del conjunto de actividades, para que el desarrollo sostenible sea posible en el territorio.

²⁵ Red temática del sector empresarial dedicada a cualificar y expandir la acción empresarial, para la promoción de comunidades sostenibles en América Latina y el Caribe.

- 
19. **Sistema electoral.** Conjunto de instituciones encargadas de la organización, planificación y ejecución de los distintos procesos electorales que se llevan a cabo en el país.
 20. **Sistema jurídico.** Llamado también infraestructura social, abarca aspectos cruciales para el desarrollo de los sistemas: político electoral, judicial, de registro de la propiedad inmobiliaria y societaria, de protección de los derechos de propiedad intelectual y de seguridad ciudadana.

Anexo 5. ¿Cómo funciona el sistema electoral del Perú?

Según la Constitución Política del Perú, “el sistema electoral tiene por finalidad asegurar que las votaciones traduzcan la expresión auténtica, libre y espontánea de los ciudadanos; y que los escrutinios sean reflejo exacto y oportuno de la voluntad del elector, expresada en las urnas por votación directa”. Asimismo, la Carta Magna establece que el sistema electoral tiene por funciones básicas, el planeamiento, la organización y la ejecución de los procesos electorales o de referéndum, u otras consultas populares; el mantenimiento y la custodia de un registro único de identificación de las personas; y el registro de los actos que modifican el estado civil.

El sistema electoral²⁶

Según Andrew Reynolds y Ben Reylly, “en el nivel más básico, puede decirse que los sistemas electorales traducen los votos emitidos en unas elecciones generales, en escaños ganados por partidos y candidatos. Las variables clave son la fórmula electoral utilizada (esto es si el sistema es mayoritario o proporcional y cuál es la fórmula matemática utilizada para calcular la asignación de puestos) y el tamaño del distrito”. Asimismo, también son importantes los aspectos administrativos, tales como la distribución de los lugares de votación, la designación de candidatos y el registro de votantes, entre otros. La desatención de estos aspectos puede erosionar las posibles ventajas de un sistema electoral.

La importancia de un sistema electoral radica en el hecho de que, a través de este, la sociedad determina quién es elegido y quien llega al poder. Además de ello, los sistemas electorales influyen sobre los sistemas de partidos que se desarrollan en un determinado lugar; y en particular, sobre el número y las dimensiones relativas de los partidos políticos en el ámbito parlamentario. Asimismo, los sistemas electorales influyen de manera importante, sobre la cohesión interna y la disciplina de los partidos, ya que pueden en algunos casos favorecer el faccionalismo, dando lugar a la aparición de pequeños partidos en pugna; mientras que en otros casos, pueden favorecer la aparición de un partido con abrumadora mayoría, eliminando así la posibilidad de disensión entre los grupos políticos. En general, se puede decir de manera amplia, que los sistemas electorales contribuyen a definir el clima político, favoreciendo o no la formación de alianzas entre partidos; proveyendo de incentivos para que se constituyan partidos que tengan una base amplia y sean tolerantes, o por el contrario, para que agrupen sobre la base de vínculos de clan. Finalmente, la elección de un sistema electoral determinará la sencillez o la complejidad del acto de votar, hecho singularmente importante, principalmente en sociedades donde existe un considerable número de votantes inexpertos o analfabetos.

26 Esta sección se nutre del documento: *Manual para el diseño de sistemas electorales de IDEA Internacional*. Andrew Reynold y Ben Reylly (2016).

Componentes

En el Perú, el modelo conceptual del sistema electoral puede ser esquematizado en tres grandes componentes: organismos electorales, normativa electoral y organizaciones políticas (Cuadro 4). A través de estos medios, se espera contribuir a la gobernabilidad y, finalmente, al desarrollo humano en el Perú. En efecto, del buen funcionamiento del sistema electoral depende la legitimidad y la eficiencia del gobierno electo; esto es, la gobernabilidad del país. A su vez, la gobernabilidad del país es el determinante fundamental del nivel de desarrollo y la calidad de vida de los ciudadanos.

CUADRO 4
COMPONENTES Y SUBCOMPONENTES DEL MODELO CONCEPTUAL

Componentes	Subcomponentes
Componente 1: Instituciones públicas	1.1 Jurado Nacional de Elecciones.
	1.2 Oficina Nacional de Procesos Electorales
	1.3 Registro Nacional de Identidad y Estado Civil.
Componente 2: Normativa electoral	2.1 Reglas para elecciones nacionales.
	2.2 Reglas para elecciones regionales.
	2.3 Reglas para elecciones locales.
	2.4 Mecanismos de participación ciudadana.
Componente 3: Actores políticos	3.1 Organizaciones políticas nacionales.
	3.2 Organizaciones políticas regionales.
	3.3 Organizaciones políticas locales.

Cada uno de estos componentes y resultados tiene sus correspondientes subcomponentes y acciones específicas, que dan forma final al modelo conceptual del JNE.

A. Instituciones electorales

El primer componente del sistema electoral comprende a los organismos electorales, los cuales se constituyen en las instituciones encargadas de asegurar que las votaciones traduzcan la expresión auténtica, libre, espontánea e informada de los ciudadanos; y de igual forma que los escrutinios sean el reflejo de la voluntad de los electores. En nuestro país los organismos electorales están constituidos por tres instituciones, cuyas funciones pueden agruparse en dos grandes bloques: un bloque relacionado a las funciones de organización electoral (dirigir, planear, organizar, conducir los procesos electorales) y otro bloque relacionado a la función jurisdiccional (impartir justicia). En la actualidad, de acuerdo a la Constitución Política vigente, existen tres organismos electorales que se constituirían en los tres subcomponentes del Sistema Electoral peruano: JNE, ONPE y RENIEC.

Jurado Nacional de Elecciones

De acuerdo a la Constitución Política de 1993, al JNE le compete lo siguiente:

1. Fiscalizar la legalidad del ejercicio de sufragio y de la realización de los procesos electorales, del referéndum y de otras consultas populares; así como la elaboración de los padrones electorales.
2. Mantener y custodiar el registro de organizaciones políticas.
3. Velar por el cumplimiento de las normas sobre organizaciones políticas y demás disposiciones referidas a materia electoral.
4. Administrar justicia en materia electoral.
5. Proclamar a los candidatos elegidos; el resultado del referéndum o el de otros tipos de consulta popular, y expedir las credenciales correspondientes
6. Las demás que la ley señala.

Oficina Nacional de Procesos Electorales

A la ONPE le corresponde organizar todos los procesos electorales, de referéndum y los de otros tipos de consulta popular, incluido su presupuesto; así como la elaboración y el diseño de la cédula de sufragio. Le corresponde, asimismo, la entrega de actas y demás material necesario para los escrutinios y la difusión de sus resultados. Brinda información permanente sobre el cómputo desde el inicio del escrutinio, en las mesas de sufragio. Ejerce las demás funciones que la ley le señala.

Registro Nacional de Identificación y Estado Civil

El RENIEC tiene a su cargo la inscripción de los nacimientos, matrimonios, divor-

cios, defunciones y otros actos que modifican el estado civil, emite las constancias correspondientes, prepara y mantiene actualizado el padrón electoral, proporciona al JNE y a la ONPE la información necesaria para el cumplimiento de sus funciones, mantiene el registro de identificación de los ciudadanos y emite los documentos que acreditan su identidad.

B. Normativa electoral

El segundo componente comprende los mecanismos de elección propiamente dichos, es decir, la transformación de los votos en cargos políticos. Estos abarcan un amplio abanico de cargos, desde la Presidencia de la República hasta las gobernaciones regionales y las alcaldías. Como señala, por otra parte, Kevin Díaz²⁷, el objetivo de todo sistema electoral es alinear tres principios básicos: la representatividad, la gobernabilidad y la rendición de cuentas individual. Se entiende la representatividad como la capacidad que todos los sectores políticos encuentren representación a partir de su desempeño electoral. Por otra parte, la gobernabilidad busca generar mayorías políticas de acción y decisión. Un sistema electoral permite la gobernabilidad cuando genera incentivos de negociación entre actores con diferentes fuerzas y posturas. Por último, la rendición de cuentas alude a la capacidad que tienen los actores de castigar a los candidatos mediante las elecciones.

Reglas para elecciones nacionales

Existe un conjunto de reglas para la realización de elecciones de carácter nacional, a través de las cuales se eligen los cargos de gobierno siguientes:

- Presidente de la República.
- Vicepresidentes de la República (02).
- Congresistas.
- Representantes ante el Parlamento Andino.

Reglas para elecciones regionales

Existe un conjunto de normas para la realización de elecciones de carácter regional, a través de las cuales se eligen los cargos de gobierno siguientes:

- Gobernadores regionales (25).
- Consejeros regionales.

²⁷ Kevin Díaz (2014), *Los sistemas electorales en el mundo*. ICSO, Santiago.

Reglas para elecciones locales

Hay un conjunto de reglas para la realización de elecciones de carácter local, tanto a nivel provincial, como a nivel distrital, a través de las cuales se elijen los cargos de gobierno siguientes:

- Alcaldes
- Regidores

C. Actores políticos

El tercer componente del sistema electoral está relacionado a las organizaciones políticas, que son los actores centrales del proceso electoral. Comprende tres sub-componentes: organizaciones políticas para participar en elecciones nacionales, organizaciones políticas para participar en elecciones regionales y organizaciones políticas para participar en elecciones municipales. Una organización política²⁸ es una persona jurídica que adquiere vigencia por su inscripción en el registro de organizaciones políticas, que a través de la actividad política dentro y fuera de periodos electorales, formula propuestas o programas de gobierno, contribuyendo a la voluntad ciudadana y la manifestación de ésta a través de los procesos electorales. El término organización política comprende a los partidos políticos con alcance nacional, a los movimientos de alcance regional o departamental, a las alianzas políticas y/o electorales formadas entre ellos, y a las organizaciones locales constituidas para un proceso electoral determinado, según las normas que las regulan (Cuadro 5). Son personas de derecho privado.

CUADRO 5
TIPOS DE ORGANIZACIONES POLÍTICAS

	Presidente Congresistas Par. Andino	Presidente Consejeros Regionales	Alcalde y Regidores provinciales	Alcalde y Regidores distritales
Partido político	X	X	X	X
Movimiento regional		X	X	X
OPL provincial			X	X
OPL distrital				X

²⁸ Tomado de la exposición: Inscripción de un partido político en el JNE. Dr. Napoleón Cabrejo, JNE.

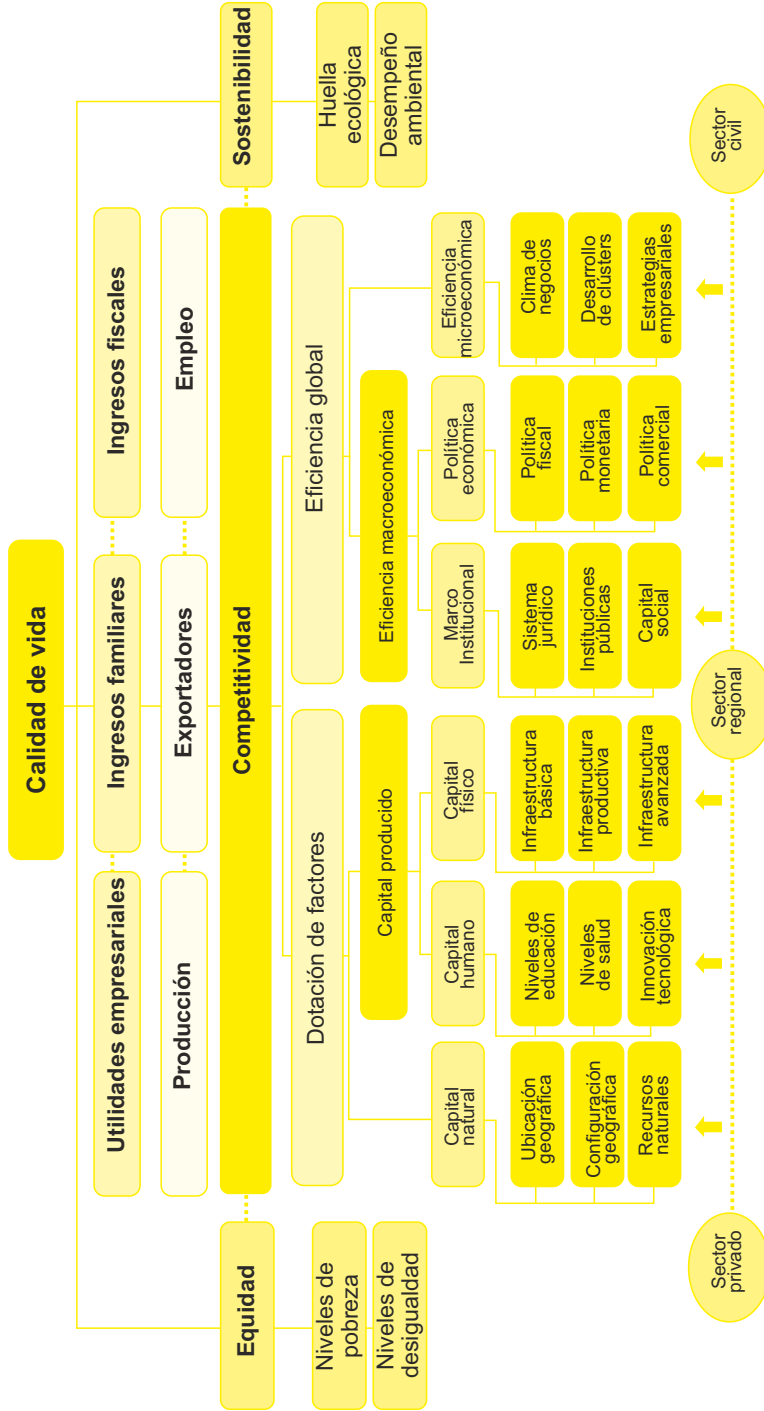
SEGUNDA PARTE: **Políticas Públicas**

El desarrollo es impulsado a través de un amplio abanico de políticas públicas, el que incluye, tanto aquéllas destinadas a brindar un marco macroeconómico estable y predecible, como a las que promuevan una mayor eficiencia en los distintos sectores de la economía. Se incluyen, asimismo, las políticas orientadas a reducir las inequidades y la exclusión social, las políticas dirigidas a promover la descentralización y el desarrollo regional, así como a la protección del medio ambiente. Finalmente, son consideradas aquellas políticas orientadas al fortalecimiento de las relaciones del Perú con el exterior.

Las políticas públicas son sancionadas mediante dispositivos legales, tales como leyes, decretos legislativos, decretos leyes, decretos supremos, resoluciones ministeriales, ordenanzas municipales, decretos de alcaldía, etc. Su implementación, sin embargo, se lleva a cabo a través de la ejecución de planes, programas y proyectos de inversión. La división de las políticas públicas en distintas categorías es cómoda a efectos de análisis. Sin embargo, cada medida tiene que verse en el contexto de la política global de desarrollo humano sostenible, ya que la economía es un sistema en el que cada aspecto está relacionado con los demás, y una política específica producirá también efectos sobre aspectos que pueden considerarse dentro de otras categorías. Lo importante, por lo tanto, es el efecto neto global de cada política sobre el desarrollo y la calidad de vida de la población.



**GRÁFICO 11
COMPETITIVIDAD Y DESARROLLO**



Este modelo, construido sobre la base de los planteamientos de diversos autores, como Solow y Porter, muestra los factores que determinan la competitividad de un país. Al mismo tiempo, muestra el impacto de la equidad y de la sostenibilidad ambiental sobre los resultados finales de la calidad de vida de un país.



Tema 6: Política Económica

La política económica puede ser dividida en dos partes básicas: macroeconómica y microeconómica. La política macroeconómica se encarga de las magnitudes agregadas, tales como el PBI, la tasa de inflación y el tipo de cambio, y, por ende, se interesa por los aspectos relacionados a las políticas fiscal y monetaria. La política microeconómica se encarga del estudio específico de los distintos sectores o mercados del país, con el objetivo de recomendar acciones que eleven su eficiencia, en el marco de la estabilidad y crecimiento a nivel macroeconómico.

6.1 Política económica: visión global

En principio, la política económica²⁹ se compone de política macroeconómica y política microeconómica. Estas amplias categorías, sin embargo, pueden subdividirse en otras más, tal como se comentará en los siguientes capítulos.

El objetivo de la política macroeconómica es la economía como un conjunto de magnitudes integradas. De allí que tenga los objetivos primarios siguientes:

- a. Un nivel de producción total que se mantenga siempre cercano al nivel de capacidad que tiene la economía: pleno empleo.
- b. Estabilidad del nivel general de precios: control de la inflación.
- c. Una tasa adecuada de crecimiento de la economía: crecimiento económico.

Objetivo de la política macroeconómica:

“Pleno empleo con un crecimiento adecuado y sin inflación”.

El objetivo de la política microeconómica es la economía vista en sus elementos componentes. Mientras que la política macroeconómica se ocupa de las medidas que afectan a la economía como un todo, la política microeconómica trata de las medidas que influyen sobre aspectos específicos del conjunto. Así, por ejemplo, mientras la política macroeconómica busca una elevada tasa de crecimiento del PBI, siéndole indiferente la importancia relativa de cada uno de los sectores productivos, como la agricultura, la industria, la construcción, etc.; en cambio, la política microeconómica se preocupa por la composición sectorial o estructura productiva del PBI, señalando que tal o cual sector será el prioritario y, por tanto, el sostén de crecimiento del PBI. La política microeconómica gira alrededor de los siguientes objetivos:

1. Mejorar la eficiencia de la economía, es decir, alcanzar la máxima producción con la dotación de recursos existentes.
2. Mejorar la composición paquete de productos, es decir, lograr una óptima distribución de los recursos entre los distintos sectores de la economía.
3. Corregir los precios relativos de los bienes y servicios en el caso de ser necesario, es decir, permitir que unos productos suban más de precio (o disminuyan menos) que otros.

Si damos por supuesto unos precios relativos adecuados (como por ejemplo, una situación en la que no existen precios artificiales bajos), podemos resumir los objetivos de política microeconómica en la siguiente fórmula:

Objetivo de la política microeconómica:

“Obtención de la máxima producción de un paquete adecuado de productos”.

²⁹ Lancaster, Kelvin. (1977): Economía moderna 1. Madrid, España.

6.2 Términos sobre política económica

1. **Ahorro nacional.** Ingreso total en la economía que resulta luego de pagar el consumo y las compras del gobierno.
2. **Ciclo económico.** Fluctuaciones de la actividad económica, como el empleo y la producción.
3. **Control de precios.** Es el precio que los diseñadores de políticas establecen por decreto, cuando consideran que los resultados del mercado son injustos.
4. **Deuda pública.** Formada por los títulos de deuda que el Estado pone en manos del público. Monto total pendiente de pago a una fecha determinada, derivada de las operaciones de Endeudamiento de corto, mediano y largo plazo, externas e internas, contraídas por las entidades del Sector Público No Financiero, bajo la modalidad de préstamos, emisiones de bonos, entre otros. En adición, se incluyen también los montos correspondientes a obligaciones de pago establecidas por fallos judiciales, laudos arbitrales, por norma legal expresa, el reconocimiento y/o la regularización de obligaciones cuyo pago se encuentre pendiente.
5. **Eficiencia económica.** Alcanzada cuando la sociedad no puede incrementar la cantidad producida de uno de los bienes sin reducir la del otro, en otras palabras, se refiere al uso adecuado de los factores desde el punto de vista de costos.
6. **Eficiencia técnica.** Refleja si los recursos son explotados al máximo de su capacidad productiva o no. Es decir, si hay capacidad ociosa de los factores productivos o si están siendo usados al cien por ciento.
7. **Estabilidad económica.** Se refiere a toda situación caracterizada por la ausencia de grandes variaciones en el nivel de producción, renta y empleo, junto con poca o nula inflación (variación de precios).
8. **Estructura productiva.** Conformado por las principales actividades económicas de un país, como la exploración, explotación, procesamiento y transporte de hidrocarburos y la producción agropecuaria y forestal, etc. desempeña una función relevante en la creación de empleo y remuneraciones.
9. **Fallas de mercado.** Situación en la cual el mercado, por sí solo, no asigna eficientemente los recursos.
10. **Inversión.** Es una cantidad limitada de dinero que se pone a disposición de terceros, de una empresa o de un conjunto de acciones, con la finalidad de que se incremente con las ganancias que genere ese proyecto empresarial.
11. **Modelo económico.** Compuesto de diagramas y ecuaciones para estudiar

- el funcionamiento del mundo; sin embargo, omiten detalle puesto que no incluyen todas las variables que intervienen en la realidad, lo cual permite visualizar aquello que es realmente importante y nos ayuda a comprenderla mejor.
12. **Nivel de precios.** Medida que sirve para representar de forma agregada todos los precios que existen en una economía, y su tasa de variación se corresponde con la tasa de inflación que se está registrando.
 13. **Pleno empleo.** Hace referencia a una situación específica de la población laboral activa, donde todos los que buscan trabajo, lo consiguen; es decir, que la demanda y la oferta laboral, dado un nivel de salarios, son iguales.
 14. **Precio relativo.** Precio que se expresa en términos de las cantidades de otro bien que debe entregarse a cambio. Un precio relativo es también un coste de oportunidad, pues, expresa el número de unidades de un bien a las que hay que renunciar para consumir una unidad adicional de otro bien.
 15. **Presión tributaria.** Relación porcentual de los ingresos del sector público por concepto de recaudación de impuestos y el Producto Bruto Interno. A su vez, la presión fiscal se puede descomponer en grupos de ingresos: impuestos directos (impuestos a la renta, al patrimonio o a las transferencias de riquezas), impuestos indirectos (impuestos sobre el consumo) y las cotizaciones a la Seguridad Social.
 16. **Presupuesto público.** Instrumento de gestión del Estado para el logro de resultados a favor de la población, a través de la prestación de servicios y logro de metas de cobertura con equidad, eficacia y eficiencia por las entidades públicas. Establece los límites de gastos durante el año fiscal, por cada una de las entidades del sector público y los ingresos que los financian, acorde con la disponibilidad de los Fondos Públicos, a fin de mantener el equilibrio fiscal.
 17. **Política macroeconómica.** Política que afecta a un país o una región en su totalidad, y que comprende medidas sobre el régimen monetario, fiscal, comercial y cambiario, con efectos sobre el crecimiento económico, inflación y el empleo.
 18. **Regulación económica.** Restricciones en precio, calidad y condiciones de entrada y salida específicas de la industria.
 19. **Sistema financiero.** Conjunto de instituciones y mercados, tales como el mercado de deuda, mercado de capital, bancos, fondos de inversión y otros mercados e intermediarios financieros, cuya función básica es la transferencia de fondos de los ahorristas hacia los inversionistas.
 20. **Tasa de interés.** Precio que se paga por el uso del dinero. Suele expresarse en términos porcentuales y referirse a un período de un año.

Anexo 6. Ranking del Doing Business

Analiza las regulaciones que afectan a 11 áreas del ciclo de vida de una empresa. Diez de estas áreas se incluyen en la clasificación sobre la facilidad para hacer negocios de este año: apertura de una empresa, manejo de permisos de construcción, obtención de electricidad, registro de propiedades, obtención de crédito, protección de los inversionistas minoritarios, pago de impuestos, comercio transfronterizo, cumplimiento de contratos y resolución de insolvencia. En las tablas siguientes se aprecian las economías de países con mejor clasificación en facilidad, para hacer negocios a nivel mundial y en latinoamérica.

TABLA 1: NEGOCIOS A NIVEL MUNDIAL

N°	Economía	Facilidad de hacer negocios (clasificación)	Apertura de un negocio	Manejo de permisos de construcción	Obtención de Electricidad	Registro de propiedades	Obtención de crédito	Protección de los inversionistas minoritarios	Pago de impuestos	Comercio transfronterizo	Cumplimiento de contratos	Resolución de la insolvencia
1	Nueva Zelanda	1	1	1	34	1	1	1	11	55	13	34
2	Singapur	2	6	10	10	19	20	1	8	41	2	29
3	Dinamarca	3	24	6	14	12	32	19	7	1	24	8
4	Hong Kong RAE, China	4	3	5	3	61	20	3	3	42	21	28
5	Corea, República de	5	11	31	1	39	44	13	23	32	1	4
6	Noruega	6	21	43	12	14	75	9	26	22	4	6
7	Reino Unido	7	16	17	17	47	20	6	10	28	31	13
8	Estados Unidos	8	51	39	36	36	2	41	36	35	20	5
9	Suecia	9	15	25	6	10	75	19	28	18	22	19
10	Macedonia, ERY	10	4	11	29	48	16	13	9	27	36	32

TABLA 2: NEGOCIOS EN LATINOAMÉRICA

N°	Economía	Facilidad de hacer negocios (clasificación)	Apertura de un negocio	Manejo de permisos de construcción	Obtención de Electricidad	Registro de propiedades	Obtención de crédito	Protección de los inversionistas minoritarios	Pago de impuestos	Comercio transfronterizo	Cumplimiento de contratos	Resolución de la insolvencia
47	México	47	93	83	98	101	5	53	114	61	40	30
53	Colombia	53	61	34	74	53	2	13	139	121	174	33
54	Perú	54	103	51	62	37	16	53	105	86	63	79
55	Puerto Rico (Estados Unidos)	55	51	131	65	153	7	87	135	62	97	9
57	Chile	57	59	26	64	58	82	32	120	65	56	55
62	Costa Rica	62	125	53	27	52	7	165	62	71	125	107
67	Jamaica	67	12	75	101	123	16	63	116	131	117	38
70	Panamá	70	43	73	23	84	20	70	170	53	145	133
96	Trinidad y Tobago	96	69	149	31	150	44	53	145	123	168	70
99	Filipinas	99	171	85	22	112	118	137	115	95	136	56

Fuente: World Bank (2017), The Doing Business Report.



Tema 7: Política Social

El objeto de la política social es la distribución del ingreso y la riqueza, lo cual implica no solo abordar sus determinantes inmediatos como, por ejemplo, la política salarial y la estructura impositiva; sino cuestiones de largo plazo como el acceso a las oportunidades, la inclusión social y el fomento de la participación de la población en las actividades económicas.

7.1 Política social: visión global

La política social se ocupa, tanto de la distribución del ingreso monetario, como del empoderamiento de los pobres, por lo que sus principales instrumentos son aquéllos que afectan al ingreso real actual y futuro de las personas. Incluye servicios básicos como la educación, salud, administración de justicia, programas alimentarios, formación de capital social e, inclusive, aspectos culturales³⁰. Los objetivos sociales típicos aceptados casi por consenso son los siguientes³¹:

- A. **Asegurar una base mínima.** Todos los miembros de la sociedad, sean jóvenes o viejos, empleados o desempleados, deben poder acceder a un nivel de vida mínimo, para lo cual es necesario que perciban un ingreso básico.
- B. **Reducir la desigualdad.** El objetivo puede ser o no la igualdad de los ingresos, pero en cualquier caso, de lo que se trata es de reducir las abismales diferencias económicas entre los pobladores.
- C. **Promover el empoderamiento de los pobres.** El empoderamiento es una parte intrínseca del nivel de vida y, a la vez, un medio para la reducción de la pobreza. Puede ser un instrumento para elevar el ingreso de los pobres, así como también un medio para incrementar sus activos, humanos o físicos. En general, el empoderamiento es una noción relacionada con la capacidad que tienen las personas para moldear sus vidas.

Estos objetivos se pueden resumir así:

Objetivo de política social:

“Erradicación de la pobreza y la desigualdad extremas”.

Enfoque de oportunidad humana: un enfoque proactivo de equidad

Según Marcelo Giugale, Director de Política Económica y Reducción de la Pobreza en América Latina del Banco Mundial, el concepto de oportunidad humana es una nueva forma de medir el impacto de los gastos sociales que hacen los países: “Ahora no solamente podemos medirlos de acuerdo con un concepto redistributivo *a posteriori*, cuando ya es relativamente tarde; sino que podemos actuar *a priori*, cuando todavía hay posibilidad de que a esta nueva generación le vaya mejor que a la generación anterior”.

³⁰ Lancaster, K. (1977): **Economía moderna 1**. Madrid, España.

³¹ MIDIS (2011): **Lineamientos básicos de la política de desarrollo e inclusión social**. Lima, Perú.

7.2 Términos sobre política social

1. **Asistencia social.** Actividad que se ocupa de diferentes situaciones, entre las que se destacan: promover el cambio social hacia un estado de superación, la resolución de conflictos que surjan en la interacción humana, el fortalecimiento y la liberación de los pueblos conforme al objetivo de alcanzar el bien común.
2. **Canasta básica de consumo.** Conjunto de bienes y servicios adquiridos por un consumidor representativo de la economía. En el Perú, sirve de base para la elaboración del Índice de Precios al Consumidor de Lima Metropolitana.
3. **Discriminación.** Todo acto u omisión basado en prejuicios o convicciones relacionados con el sexo, la raza, la pertenencia étnica, el color de la piel, la nacionalidad, la lengua, la religión, las creencias políticas, el origen y la condición social o económica, el estado civil, el estado de salud, la situación real o potencial de embarazo, el trabajo o la profesión, las características físicas, la edad, la preferencia sexual, cualquier forma de discapacidad (o una combinación de éstos u otros atributos), que generan la anulación, el menoscabo o la restricción del reconocimiento, el goce o el ejercicio de los derechos humanos, las libertades fundamentales y la igualdad real de oportunidades de las personas.
4. **Diversidad cultural.** La Declaración universal sobre la diversidad cultural, adoptada por UNESCO, en noviembre de 2001, se refiere a la diversidad cultural en una amplia variedad de contextos y el proyecto de Convención sobre la Diversidad Cultural, elaborado por la Red Internacional de Políticas Culturales, prevé la cooperación entre las partes en un número de esos asuntos.
5. **Educación básica.** Está organizada en Educación Básica Regular (EBR), Educación Básica Alternativa (EBA) y Educación Básica Especial (EBE), destinada a favorecer el desarrollo integral del estudiante, el despliegue de sus potencialidades y el desarrollo de capacidades, conocimientos, actitudes y valores fundamentales, que la persona debe poseer para actuar adecuada y eficazmente en los diversos ámbitos de la sociedad.
6. **Ingreso disponible.** El saldo de la cuenta es el ingreso disponible, que refleja las transacciones corrientes y excluye explícitamente las transferencias en capital, las ganancias y pérdidas reales por tenencia, y las consecuencias de acontecimientos como las catástrofes naturales.
7. **Ingreso en especie.** Aquel que el contribuyente recibe en bienes y no en dinero. Conforme a la definición del mismo, para los fines tributarios como flujo de riqueza, este ingreso en especie debe incluirse como gravado, al igual que el ingreso en efectivo.

8. **Justicia.** Serie de reglas y de normas que estipulan un escenario satisfactorio, en lo concerniente a las relaciones entre los individuos entre sí y entre éstos con las instituciones. El mencionado marco regulatorio aceptará, o en su defecto prohibirá, las acciones en las mencionadas interacciones. La obligación de sostener la paz entre los integrantes de la sociedad
9. **Migración.** Movimiento de población hacia el territorio de otro Estado o dentro del mismo, que abarca todo movimiento de personas sea cual fuere su tamaño, su composición o sus causas; incluye migración de refugiados, personas desplazadas, personas desarraigadas, migrantes económicos.
10. **Programa social.** Iniciativas destinadas a mejorar las condiciones de vida de una población. Un programa social está orientado a la totalidad de la sociedad, o al menos, a un sector importante que presenta ciertas carencias en la satisfacción de sus necesidades, es decir, va dirigido a los ciudadanos más vulnerables. Los programas sociales deben funcionar como herramientas para que los ciudadanos puedan salir de la pobreza e insertarse en las cadenas productivas que impulsan el desarrollo del país.
11. **Recursos comunes.** Según Elinor Ostrom, es uno de los cuatro tipos de bienes económicos. Los recursos comunes son naturales o hechos por el hombre, donde el uso de una persona resta de otro, y donde es difícil excluir a los usuarios.
12. **Redistribución del ingreso.** Muestra la forma en que se distribuye el Ingreso Nacional entre los diferentes factores de la producción (Tierra, Trabajo, Capital y organización). De esta manera, a la Tierra le corresponde la Renta; al Trabajo, el sueldo y el salario; al Capital, la Ganancia y el Interés; y a la organización, el Beneficio.
13. **Salud básica.** La actual política de salud se orienta a garantizar el acceso universal de la población a un paquete básico de salud, capaz de producir una mejora sustancial en su nivel de salud.
14. **Saneamiento básico.** Situación de los servicios de residuos sólidos (recolección, transferencia, transporte y disposición final) en la zona del proyecto. Análisis sobre la gestión de la entidad responsable de prestar dichos servicios. Prácticas de aseo urbano de la población en relación a la limpieza pública.
15. **Seguro de desempleo.** Programa del Estado que protege parcialmente los ingresos de los trabajadores cuando están desempleados.
16. **Subsidio.** Ayuda económica concedida por el Estado u otro organismo oficial, para cubrir una necesidad social o económica (como el subsidio de desempleo). Transferencias corrientes del gobierno, sin contraprestación, no recuperables, a empresas públicas y al sector privado. Los subsidios

pueden ser directos (transferencia directa a grupos específicos) o indirectos (que se realizan a través de mecanismos de precios).

17. **Subvención.** Cantidad de dinero que se concede a una persona, una entidad o institución, como ayuda económica para realizar una obra o para su mantenimiento, especialmente la que se recibe del Estado o de un organismo oficial. A diferencia del subsidio, que trata de ofrecer una ayuda completa, la subvención tan sólo cubre una parte de la necesidad económica.
18. **Transferencia monetaria condicionada.** Redistribuye ingresos a los pobres y los incentivan a invertir en capital humano. La TMC ha reducido las tasas de pobreza y ha mejorado las tasas de matriculación escolar y la utilización de servicios de salud preventiva. Sin embargo, los desafíos alrededor de la TCM incluyen mejorar la coordinación con los servicios de salud y educación, e incentivar a las personas para que trabajen.
19. **Transición demográfica.** Descrita como un proceso de larga duración, que transcurre entre dos situaciones o regímenes extremos: uno, inicial, de bajo crecimiento demográfico con altas tasas de mortalidad y fecundidad; y otro, final, de bajo crecimiento pero con niveles también bajos en las respectivas tasas. Entre ambas situaciones de equilibrio, se pueden identificar dos momentos principales. El primero, en el que la tasa de crecimiento de la población aumenta como consecuencia del descenso de la mortalidad; y el segundo, en el que dicho crecimiento disminuye, debido al descenso posterior de la fecundidad. En qué magnitud y a qué velocidad cambia la tasa de crecimiento, dependerá de la velocidad y del momento en que comienzan a descender la mortalidad y la fecundidad (Chesnais, 1986).
20. **Vulnerabilidad.** Dada por las condiciones sociales y culturales. En este sentido, una persona que vive en la calle es vulnerable a diversos riesgos (enfermedades, ataques, robos, etc.). Por otra parte, un individuo analfabeto también se encuentra en una situación de vulnerabilidad, ya que difícilmente pueda acceder al mercado laboral y, por lo tanto, satisfacer sus necesidades.

Anexo 7. Índice de Desarrollo Humano

Es un índice compuesto que se centra en tres dimensiones básicas del desarrollo humano. La esperanza de vida al nacer refleja la capacidad de llevar una vida larga y saludable. Los años promedio de escolaridad y los años esperados de escolaridad reflejan la capacidad de adquirir conocimientos. Y el ingreso nacional bruto per cápita refleja la capacidad de lograr un nivel de vida decente.

Las tablas siguientes muestran a los países con mejor IDH a nivel mundial y a nivel de Latinoamérica. El Perú está clasificado en el puesto 87 de 188 países evaluados.

TABLA 3: PAÍSES CON MEJOR IDH A NIVEL MUNDIAL

Clasificación según el IDH		Valor 2015
Desarrollo humano muy alto		
1	Noruega	0,949
2	Australia	0,939
2	Suiza	0,939
4	Alemania	0,926
5	Dinamarca	0,925
5	Singapur	0,925
7	Países Bajos	0,924
8	Irlanda	0,923
9	Islandia	0,921
10	Canadá	0,920
10	Estados Unidos de América	0,920

Fuente: Informe sobre Desarrollo Humano 2016.

TABLA 4: PAÍSES CON MEJOR IDH EN LATINOAMERICANA

Clasificación según el IDH		Valor 2015
Desarrollo humano muy alto		
38	Chile	0,847
45	Argentina	0,827
Desarrollo humano alto		
60	Panamá	0,788
65	Trinidad y Tobago	0,780
66	Costa Rica	0,776
68	Cuba	0,775
71	Venezuela (República Bolivariana de)	0,767
79	Brasil	0,754
87	Perú	0,740
89	Ecuador	0,739
95	Colombia	0,727

Fuente: Informe sobre Desarrollo Humano 2016.



Tema 8: Política Internacional

El objeto de la política económica relativa al sector externo, es el sostenimiento del equilibrio de la balanza de pagos y el mantenimiento de un nivel adecuado de reservas internacionales netas, conocimientos económicos de la soberanía nacional y de la seguridad de la población, en relación a potenciales riesgos de origen externo.

8.1 Política internacional: visión global

La política económica internacional o política del sector externo, toma como punto de partida la siguiente interrogante: ¿cómo un país puede preservar su libertad en materia de política económica interna y a la vez de mantener las ganancias potenciales derivadas del comercio exterior? La solución que por regla general se asume, es el mantenimiento de un monto suficiente de divisas, de modo que pueda soportar un déficit de balanza, en caso de que ello sea necesario para fines de política económica interna³².

De lo dicho, se deduce que el objetivo de equilibrar la balanza de pagos se complementa con el objetivo de mantener las reservas de divisas en cantidades adecuadas. En este contexto, un nivel de reservas internacionales que permita pagar un mínimo de tres meses de importaciones, es un nivel que los técnicos consideran aceptable. Así, una balanza de pagos equilibrada con reservas suficientes, es una consideración básica de la política económica internacional.

El equilibrio de la balanza de pagos no es un fin en sí mismo. De lo que se trata más bien es que al diseñar la política económica interna (la política macroeconómica), no se deje de considerar los efectos que ella ejercerá sobre la balanza de pagos. Adviértase que debido a que la actividad interna está íntimamente vinculada con la balanza de pagos, es que la política macroeconómica interna y la política internacional se diseñan en forma coordinada para responder a determinadas situaciones.

En los últimos años, la política de comercio exterior ha promovido una apertura comercial agresiva, con el fin de insertar de manera exitosa al Perú en la economía global, no solamente en lograr acceder a nuevos mercados, sino también de cómo el sector exportador aprovecha dicho acceso. Asimismo, aspectos tales como innovación, movilidad de factores, adecuado clima de negocios, son fundamentales para asegurar mayor diversificación del comercio exterior.

Objetivo de política internacional:

“Equilibrio de la balanza de pagos con un nivel adecuado de reservas internacionales”

³² Lancaster, K. (1977): **Economía moderna 1**. Madrid, España.

8.2 Términos sobre política internacional

1. **Arancel.** También conocido como tarifa, consiste en los derechos monetarios que gravan las mercancías importadas por un país. Pueden tomar la forma de derechos específicos o derechos ad-valorem. En ocasiones, también se aplica un derecho arancelario a las exportaciones.
2. **Balanza comercial.** Valor de las exportaciones de un país, menos el valor de sus importaciones; también se conoce como exportaciones netas. Dentro de la balanza de pagos, registra el intercambio de mercancías de un país con el resto del mundo. Su saldo es la diferencia entre los ingresos por exportaciones y los gastos por importaciones.
3. **Balanza de pagos.** Registro estadístico que resume sistemáticamente, para un tiempo específico, las transacciones económicas que realizan los residentes de una economía con el resto del mundo. Usualmente se presentan de modo que la suma de sus rubros, refleja la variación del saldo de reservas internacionales del BCRP.
4. **Balanza de servicios.** Registra las transacciones de servicios de un país con el resto del mundo. Su saldo es la diferencia entre el valor de las exportaciones y las importaciones de servicios como transportes, viajes, comunicaciones, seguros y reaseguros y otros servicios.
5. **Comercio exterior.** Representa el intercambio entre un país y otro, en términos de bienes y servicios.
6. **Competencia desleal.** Comportamiento que resulta objetivamente contrario a las exigencias de la buena fe en el ámbito comercial y que tiende a provocar, por ejemplo, la compra de un producto en un lugar determinado, mermando la libertad de decisión o libre elección del destinatario o consumidor.
7. **Deuda externa.** Deuda contraída con no residentes por parte de un país, sector o unidad, que exigen al deudor el pago de intereses y/o principal en un momento futuro. Las estadísticas de la deuda externa, que incluyen datos sobre los pagos del servicio de la deuda, se utilizan en el análisis de vulnerabilidad a problemas de solvencia y/o liquidez. Son útiles para el análisis macroeconómico general, para las negociaciones de reprogramación de deuda y para hacer estimaciones de flujos internacionales de divisas.
8. **Divisa.** Dinero de aceptación internacional, básicamente oro monetario y ciertas monedas extranjeras. En el caso peruano, la más aceptada es el dólar de los Estados Unidos de Norteamérica.
9. **Economía abierta.** Es aquella en la que se realizan actividades económicas entre la comunidad interna y el exterior, por ejemplo, personas, incluidas las empresas, que pueden comerciar bienes y servicios con otras personas y empresas de la

comunidad internacional, y el producirse flujo de fondos y productos a través de la frontera.

10. **Exportación.** Registro de la venta al exterior de bienes o servicios realizada por una empresa residente, dando lugar a una transferencia de la propiedad de los mismos.
11. **Importación.** Registro de la compra del exterior de bienes o servicios realizada por una empresa residente, que da lugar a una transferencia de la propiedad de los mismos (efectiva o imputada). Las importaciones se clasifican, según su uso o destino económico, en bienes de consumo, insumos, bienes de capital e importaciones de otros bienes.
12. **Integración económica.** Proceso de reducción de barreras económicas y de aplicación de acuerdos de complementación entre varios países, con el fin de ampliar sus mercados y aumentar su grado de interrelación. De acuerdo con el nivel de interrelación, un proceso de integración pasa por varias etapas: zona de libre comercio, unión aduanera, mercado común, unión económica y unión monetaria.
13. **Inversión extranjera.** Inversión realizada en la economía residente, por un inversionista no residente, con un interés económico de largo plazo, otorgándole influencia en la dirección de la empresa. En balanza de pagos, como norma general, se considera empresa de inversión directa cuando un inversionista no residente posee 10 por ciento o más del patrimonio de la empresa.
14. **Mercado de divisas.** En el que se compran y venden las monedas de diferentes países.
15. **Política comercial.** Política gubernamental que influye directamente en la cantidad de bienes y servicios que importa y exporta el país.
16. **Precio mundial.** Precio de un producto que prevalece en el mercado mundial de dicho producto.
17. **Proteccionismo.** Práctica que consiste en imponer tarifas aduaneras altas, para proteger los productos locales de la competencia extranjera.
18. **Tipo de cambio.** Precio al cual una moneda se intercambia por otra, por oro o por derechos especiales de giro. Estas transacciones se llevan a cabo al contado o a futuro (mercado spot y mercado a futuro), en los mercados de divisas. Se expresa habitualmente en términos del número de unidades de la moneda nacional que hay que entregar, a cambio de una unidad de moneda extranjera.
19. **Tipo de cambio real.** Cociente del precio en la moneda del Perú de una canasta de bienes y servicios en este país y el precio en la misma moneda de la misma canasta de bienes y servicios en otro país.

20. **Tratado de libre comercio.** Es un acuerdo comercial vinculante que suscriben dos o más países, para acordar la concesión de preferencias arancelarias mutuas y la reducción de barreras no arancelarias al comercio de bienes y servicios, a fin de profundizar la integración económica de los países firmantes.

Anexo 8. La Política Social en el Perú

El MIDIS define la inclusión social como una orientación central de política hacia el logro de una situación, en la que todas las personas, dentro del territorio nacional, ejercen sus derechos, acceden a servicios públicos de calidad y están en capacidad de aprovechar las oportunidades que abre el crecimiento económico; de manera que el origen social o el lugar de nacimiento o residencia, no constituya una traba para la participación en la comunidad nacional en condiciones de igualdad.

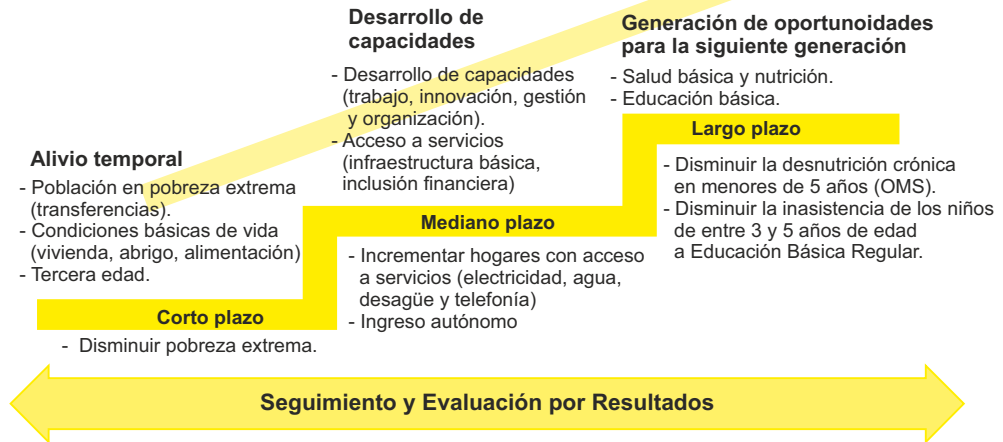
La inclusión social como orientación, significa la construcción de un marco de políticas públicas dirigidas a cambiar las restricciones, la precariedad y la vulnerabilidad, en las que se desenvuelve la vida y la actividad económica de sectores de peruanos y peruanas, y que reproducen en ellos; así como en sus entornos y en sus descendientes, condiciones de exclusión. De esta manera, una política de inclusión social es una política que, para garantizar el ejercicio de derechos universales, requiere focalizar su intervención en personas específicas y/o en territorios determinados.

El primer paso para la construcción de esta política, es definir y afinar los medios para identificar a la población que enfrenta este tipo de condiciones, que el MIDIS denomina población en proceso de inclusión. Instrumentalmente, y con la finalidad de monitorear a través de medios estadísticos el impacto de sus acciones en la reducción de las brechas de exclusión, el MIDIS identifica como población emblemática, al grupo que se denomina población en proceso de inclusión, que es aquella que reúne al menos tres de las cuatro condiciones siguientes:

- a) Ruralidad: hogares que residen en centros poblados de menos de 400 viviendas o 2000 personas.
- b) Etnicidad: hogares donde el padre o la madre aprendieron a hablar en lengua nativa.
- c) Bajo nivel educativo: hogares en los que la jefa de familia o la esposa del jefe de familia no ha superado el nivel de primaria incompleta.
- d) Pobreza: hogares que, por sus ingresos, están ubicados en el quintil más bajo de la distribución del ingreso en el Perú.

GRÁFICO 12 INCLUSIÓN SOCIAL

Nuestro modelo de inclusión social





Tema 9: Política Regional

La política regional tiene relación con la localización geográfica de los recursos, necesidades y actividades de carácter económico. Podría denominarse “economía espacial” o “economía geográfica”, ya que se encuentra íntimamente relacionada al concepto de desarrollo territorial. La política regional tiene como objetivo fundamental el logro de la descentralización económica del país.

9.1 Política regional: visión global

La economía regional es, en realidad, un aspecto consubstancial a la política microeconómica. En muchos casos, una misma actividad (v. gr. una industria) puede instalarse en más de un lugar, por lo que la decisión final de la localización geográfica de las actividades económicas, se realiza con criterios basados en la evaluación de la atractividad de una determinada región. Los objetivos básicos de la política regional de nuestro país son los siguientes:

- A. Lograr la descentralización económica del país, es decir, impulsar el desarrollo con mayor intensidad fuera de la capital.
- B. Mejorar la articulación productiva interregional e intrarregional, es decir, impulsar una mayor integración productiva entre las regiones (departamentos o provincias) y una mayor articulación de los distintos sectores al interior de cada región (departamentos o provincias)
- C. Dar un tratamiento especial a las regiones y/o zonas más deprimidas del país, en las cuales existe una mayor incidencia de elevados niveles de pobreza.

Estos objetivos básicos quedan resumidos en la fórmula siguiente:
“Lograr un desarrollo equilibrado de las regiones y del conjunto del país”.

Para lograr un desarrollo armónico y equilibrado del país, se cuenta con dos tipos de instrumentos:

- A. Instrumentos sustentados en la facultad administrativa de establecer jurisdicciones territoriales, tales como el establecimiento de municipios distritales y provinciales.
- B. Instrumentos encaminados a la promoción de agrupamientos industriales territoriales o *cluster*, es decir, una concentración geográfica e interconectada de negocios, proveedores e instituciones asociadas pertenecientes a un sector en particular, utilizados para incrementar la productividad por las compañías que aspiran a competir nacional y globalmente. Como se ha visto en el capítulo II, Michael Porter sostiene que los clúster tienen el potencial de incidir en la competencia de tres formas (i) incrementando la productividad de las empresas en el *cluster*³³; (ii) conduciendo innovación en el sector; y (iii) estimulando nuevos negocios en el sector.

Estas dos condiciones son los instrumentos específicos principales, con los que deben contar las autoridades para proceder a una exitosa política de desarrollo

³³ Clúster: Concentraciones geográficas de compañías relacionadas que compiten pero también cooperan.

regional. Los instrumentos más concretos, como las exoneraciones tributarias, las tasas de interés promocionales y la orientación de la inversión pública, se encuentran dentro del campo de la política microeconómica³⁴.

Objetivo de política regional:

“Lograr un desarrollo equilibrado de las regiones y del conjunto del país”.

9.2 Términos sobre política regional

1. **Articulación intergubernamental.** Forma de desarrollar las relaciones intergubernamentales, en base al establecimiento de canales o sinergias interinstitucionales entre las diversas instancias (de los diversos niveles de gobierno), que gestionan las políticas públicas, buscando un fin común en el marco del papel del Estado.
2. **Competencia compartida.** Aquella que se ejerce por más de una entidad pública, en planos distintos de responsabilidad y función, de acuerdo a Ley, en aspectos de regulación, financiación, ejecución o control.
3. **Competencia delegada.** Es aquella que, por convenio previo y conforme a Ley, es delegada a una entidad pública distinta de la titular de la responsabilidad, con la finalidad de que sean ejecutadas con mayor eficiencia. La responsabilidad frente a los ciudadanos no se delega.
4. **Competencia exclusiva.** Aquella ejercida con autonomía por la entidad pública responsable según la Constitución y la Ley.
5. **Demarcación territorial.** Proceso técnico geográfico, mediante el cual se organiza el territorio a partir de la definición y delimitación de las circunscripciones político administrativas a nivel nacional.
6. **Desarrollo de capacidades.** El desarrollo de capacidades es el proceso por el que los individuos, organizaciones y sociedades obtienen, fortalecen o mantienen las capacidades para establecer y lograr sus propios objetivos de desarrollo a lo largo del tiempo (UNDP, 2009).
7. **Descentralización.** Distribución de competencias entre la Nación, entidades territoriales y demás esquemas asociativos. Se realizará trasladando el correspondiente poder de decisión de los órganos centrales del Estado, hacia el nivel territorial pertinente, en lo que corresponda, de tal manera que se promueva una mayor capacidad de planeación, gestión y de administración de sus propios intereses, garantizando, por parte de la

³⁴ CENTRUM Católica Graduate Business School(2014): **Índice de competitividad regional del Perú.** Lima, Perú.

Nación, los recursos necesarios para su cumplimiento.

8. **Descentralización administrativa.** Principio organizativo según el cual se genera delegación de atribuciones y decisiones, desde un nivel de autoridad superior hacia niveles de autoridad subordinados, de menor jerarquía funcional o territorial, dentro del ámbito de la misma persona jurídica. La autoridad que tenga sigue siendo responsable y, consecuentemente, puede revocar la delegación o revisar las decisiones. La delegación debe ser por disposición expresa.
9. **Desconcentración.** Técnica a través de la cual se ejecuta el traspaso de la titularidad, o en su defecto, el ejercicio de la competencia que la correspondiente normativa atribuye como propias, de un determinado órgano a otro perteneciente a la misma administración, y que es dependiente en materia jerárquica.
10. **Gobierno local.** Unidad de gobierno que goza de autonomía política, económica y administrativa en los asuntos de su competencia, dentro de sus jurisdicciones urbanas o rurales. Comprende a los concejos provinciales y distritales.
11. **Gobierno nacional.** El conjunto de entidades del Sector Público no Financiero, excluidas las Empresas Públicas. Está compuesto por el Gobierno Central y el Resto de Entidades del Gobierno General.
12. **Gobierno regional.** Unidad territorial geoeconómica con diversidad de recursos naturales, sociales e institucionales; integradas histórica, administrativa, ambiental y culturalmente, que comportan diversos niveles de desarrollo, especialización y competitividad productiva, sobre cuyas circunscripciones se constituyen y organizan gobiernos regionales. Su conformación y funcionamiento están normados por la Ley de Bases de la Descentralización y la Ley Orgánica de los Gobiernos Regionales.
13. **Integración territorial.** Conjunto de procesos de unión política, económica, física e institucional, cuyo alcance refiere a territorios contiguos. Esto produce un impacto sustancial ayudando a incrementar la competitividad y el desarrollo social, a la vez que se crean nuevas oportunidades para la población local.
14. **Mancomunidad municipal.** Acuerdo voluntario de dos o más municipalidades, colindantes o no, que se unen para la prestación conjunta de servicios y la ejecución de obras, promoviendo el desarrollo local, la participación ciudadana y el mejoramiento de la calidad de los servicios a los ciudadanos.
15. **Municipalidad delegada.** Denominación dada a las municipalidades que existen en los pueblos, centros poblados, caseríos, comunidades campesinas y nativas, que determine el Concejo Municipal Provincial.

Constituyen un órgano del gobierno local.

16. **Plan de incentivos.** Implica una transferencia de recursos a las municipalidades, por el cumplimiento de metas en un periodo determinado. Dichas metas son formuladas por diversas entidades públicas del Gobierno Central y tienen como objetivo impulsar determinados resultados, cuyo logro requiere un trabajo articulado con las municipalidades. El PI es un instrumento del Presupuesto por Resultados (PpR), orientado a promover las condiciones que contribuyan al crecimiento y desarrollo sostenible de la economía local, incentivando a las municipalidades a la mejora continua y sostenible de la gestión local.
17. **Presupuesto participativo.** Instrumento de política y de gestión, a través del cual las autoridades regionales y locales, así como las organizaciones de la población debidamente representadas, definen en conjunto, cómo y a qué se van a orientar los recursos, los cuales están directamente vinculados a la visión y objetivos del Plan de Desarrollo Concertado.
18. **Región.** Extensión territorial que se delimita de acuerdo a ciertas características: administrativas, geográficas, históricas, etc. Económico, por su parte, es aquello que está vinculado a la economía (la ciencia dedicada al análisis de la producción, el intercambio y el consumo de productos y vinculada a la distribución de recursos).
19. **Regionalización.** Descentralización mediante la transferencia de competencias a organismos de carácter regional.
20. **Transferencia de funciones.** Proceso de descentralización que prevé la transferencia de funciones a los Gobiernos Regionales o Locales, los cuales deberán incluir en su Plan Sectorial de Transferencia, las funciones generales y específicas que las entidades receptoras de funciones tienen que incorporar en sus reglamentos de organización y funciones, para el adecuado ejercicio de cada función. Corresponde a las entidades receptoras definir el órgano o unidad orgánica responsable de realizar las funciones acreditadas y aprobar las modificaciones a sus correspondientes ROF.

Anexo 9. Índice de Competitividad Regional del Perú 2015

El resultado general es la vista más agregada que ofrece esta herramienta, en un segundo nivel; el ICRP presenta una subdivisión en cinco pilares: (a) Economía, (b) Empresas, (c) Gobierno, (d) Infraestructura y (e) Personas. Cada uno da una perspectiva diferente, pero complementaria, bajo un enfoque sistémico de la competitividad de las regiones. El tercer nivel lo constituyen cinco factores que componen cada uno de los pilares formados por 90 variables estudiadas. Los resultados del ranking, divididos en deciles, se presentan en cinco grupos: Grupo A: Lima Metropolitana; Grupo B: Callao, Moquegua, Tacna, Arequipa, e Ica; Grupo C: La Libertad, Lima Provincias, Lambayeque; Cusco, Piura, Tumbes, Ancash, Madre de Dios, Junín, Puno, y San Martín; Grupo D: Loreto, Ucayali, Pasco, Apurímac, Huánuco, Ayacucho, Cajamarca y Amazonas, y; Grupo E: Huancavelica.

**TABLA 5: MAPA DE RESULTADOS GENERALES
CON GRUPOS CLASIFICADOS POR DECILES**

Departamento	Ranking	ICRP 2015
Lima Metropolitana	1	72.66
Callao	2	50.36
Moquegua	3	44.37
Tacna	4	44.21
Arequipa	5	43.51
Ica	6	40.79
La Libertad	7	39.57
Lima Provincias	8	38.54
Lambayeque	9	35.64
Cusco	10	34.96
Piura	11	34.91
Tumbes	12	32.7
Ancash	13	32.17
Madre de Dios	14	31.93
Junín	15	30.11
Puno	16	29.97
San Martín	17	28.72
Loreto	18	28.7
Ucayali	19	28.4
Pasco	20	27.83
Apurímac	21	26.73
Huánuco	22	26.55
Ayacucho	23	25.65
Cajamarca	24	23.5
Amazonas	25	22.32
Huancavelica	26	19.51

Fuente: CENTRUM Católica (2015). Índice de Competitividad Regional del Perú 2015 (4º ed.).Lima



Tema 10: Política Ambiental

La abundancia relativa de recursos naturales renovables puede ser una ventaja comparativa para los países en desarrollo, sólo a condición de que su aprovechamiento se realice de manera sostenible, asegurando su permanencia en el tiempo. El objeto de la política ambiental es, precisamente, garantizar la conservación y la explotación racional del capital natural de un país, de modo que los beneficios se distribuyan apropiadamente entre las actuales y futuras generaciones de la población.

10.1 Política ambiental: visión global

En el Perú, se ha transitado de la casi nula existencia de las políticas ambientales de los años setenta, a la instauración de políticas propiamente ambientales, marcadas predominantemente por los objetivos del control y prevención de la contaminación; y luego a políticas que recientemente han empezado a buscar la disminución de la brecha entre la vertiente de salud pública del ambiente y la del manejo de los recursos naturales, a partir de una revaloración del capital natural como base del desarrollo. La abundancia relativa de recursos naturales renovables puede ser una ventaja comparativa para varios países de la región, como, por ejemplo, Brasil, Perú y Argentina, entre otros; sólo a condición de que su aprovechamiento se realice de manera sostenible. El objeto de la política ambiental es, precisamente, garantizar la sostenibilidad de las acciones de desarrollo. En tal perspectiva, los objetivos primarios de la política ambiental son los siguientes³⁵:

- A. Promoción del uso sostenible de los recursos naturales renovables.
- B. Reducción de los impactos ambientales negativos de las actividades económicas.

Objetivo de política ambiental:

“Aprovechamiento sostenible de los recursos naturales renovables”.



Fuente: MINAM.

³⁵ MINAM (2009): Política Nacional del Ambiente. Lima, Perú.

10.2 Términos sobre política ambiental

1. **Área natural protegida.** Espacios continentales y/o marinos del territorio nacional, expresamente reconocidos y declarados como tales, incluyendo sus categorías y zonificaciones, para conservar la diversidad biológica y demás valores asociados de interés cultural, paisajístico y científico; así como por su contribución al desarrollo sostenible del país.
2. **Bien público mundial.** Bien colectivo de dimensión universal del que se benefician todos los países y sus habitantes, tanto de hoy como del futuro. Los BPG se caracterizan por mejorar la calidad de vida de los seres humanos, ser de libre acceso, traspasar las fronteras nacionales, y su uso por parte de un individuo no restringe a los demás el acceso al mismo.
3. **Bioseguridad.** Acción o medida de seguridad necesaria para minimizar o reducir los riesgos o probables impactos negativos en la salud humana, ambiente y diversidad biológica, que pudieran derivarse de la transferencia, manipulación y utilización de los organismos vivos modificados, resultantes de la biotecnología moderna.
4. **Bono de carbono.** Ofrece incentivos económicos a las empresas privadas que contribuyan a la mejora de la calidad ambiental y consigan regular las emisiones generadas por sus procesos productivos, considerando el derecho de emitir CO₂ (dióxido de carbono) como un bien canjeable y con un precio establecido en el mercado. La transacción de los bonos de carbono -un bono de carbono representa el derecho a emitir 1 tonelada de dióxido de carbono-, permite mitigar la generación de gases invernadero y a la vez, beneficiar a las empresas que disminuyen o tienen emisiones nulas de contaminantes, así como cobrar a las que emiten más de lo permitido.
5. **Certificación Ambiental.** Resolución administrativa emitida por autoridad competente, a través de la cual se aprueba el instrumento de gestión ambiental (DIA, EIA-sd o EIA-d) correspondiente; y en la cual se sustenta que el proyecto propuesto ha cumplido con los requisitos de forma y fondo establecidos en el marco del SEIA; asimismo, debe establecer las obligaciones que debe cumplir el titular para prevenir, mitigar, corregir, compensar y manejar los impactos ambientales negativos generados.
6. **Diversidad biológica.** Variabilidad de organismos vivos de cualquier fuente, incluidos, entre otras cosas, los ecosistemas terrestres y marinos y otros ecosistemas acuáticos, y los complejos ecológicos de los que forman parte; comprende la diversidad dentro de cada especie, entre las especies y los ecosistemas.
7. **Estándar de calidad ambiental.** Medida que establece el nivel de concentración o del grado de elementos, sustancias o parámetros físicos,

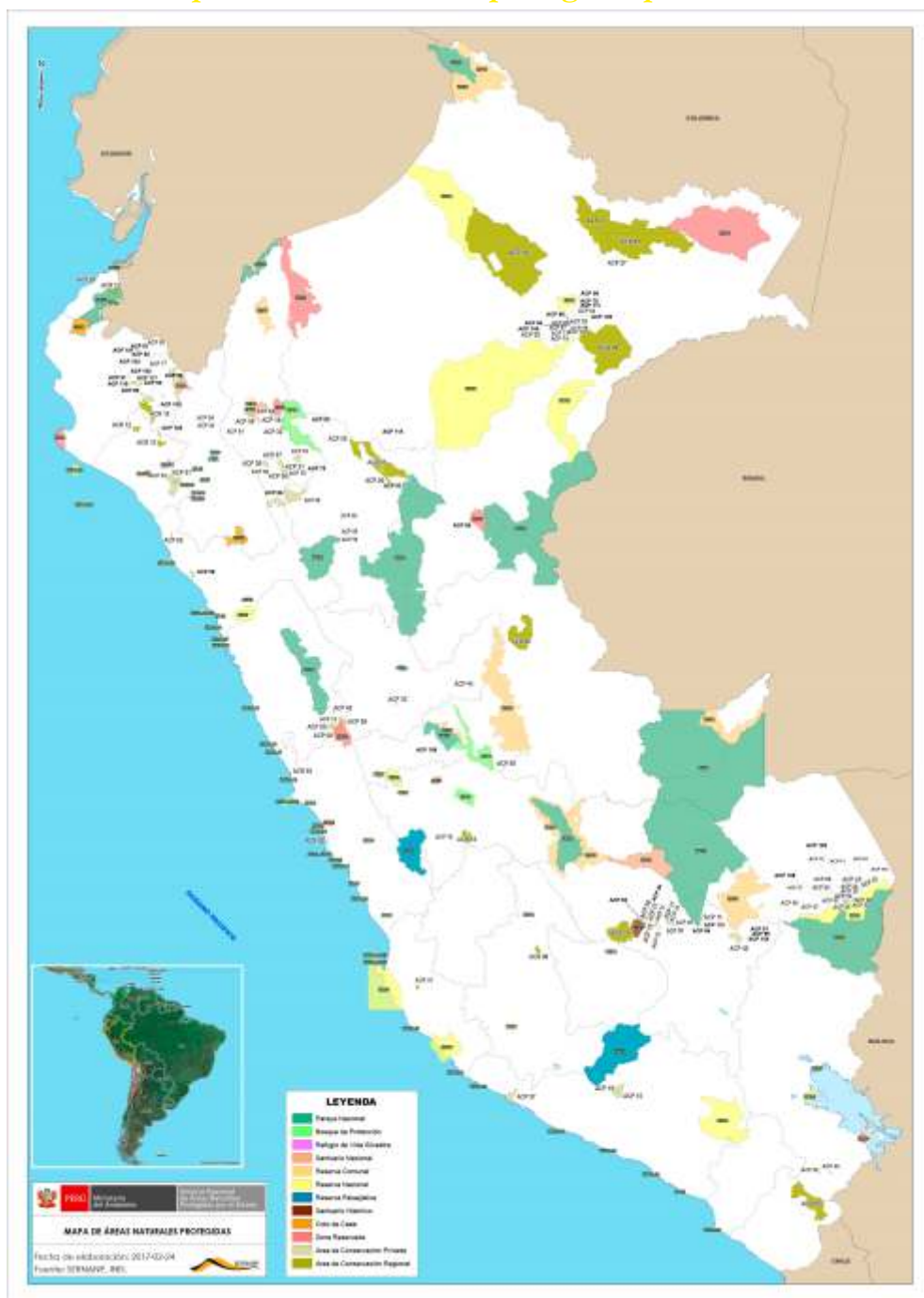
químicos y biológicos, presentes en el aire, agua o suelo, en su condición de cuerpo receptor, que no representa riesgo significativo para la salud de las personas ni para el ambiente. Según el parámetro en particular a que se refiera, la concentración o grado podrá ser expresada en máximos, mínimos o rangos.

8. **Evaluación de impacto ambiental.** Instrumento de gestión ambiental de carácter preventivo, que consiste en la identificación, predicción, evaluación y mitigación de los impactos ambientales y sociales, que un proyecto de inversión produciría en caso de ser ejecutado; así como la prevención, corrección y valoración de los mismos. Comprende, por tanto, el análisis de viabilidad ambiental del proyecto, incluyendo los impactos sociales del mismo.
9. **Impuesto pigouviano.** Impuesto aprobado para corregir los efectos de una externalidad negativa.
10. **Matriz energética.** Expresión de la participación porcentual de cada una de las combinaciones de fuentes y tecnologías, en el total de energía final consumida por sus habitantes. Los incentivos deben instrumentarse para que, en un horizonte similar a la vida útil media de las instalaciones energéticas actuales, se disponga de energía con seguridad de abastecimiento, al menor costo posible y respetando el ambiente.
11. **Mitigación ambiental.** Resultado de la aplicación de un conjunto de medidas tendientes a reducir el riesgo y a eliminar la vulnerabilidad física, social y económica.
12. **Ordenamiento territorial.** Proceso político, en la medida que involucra la toma de decisiones concertadas de los actores sociales, económicos, políticos y técnicos, para la ocupación ordenada y uso sostenible del territorio. Asimismo, es un proceso técnico administrativo, porque orienta la regulación y promoción de la localización y desarrollo de los asentamientos humanos, de las actividades económicas, sociales y el desarrollo físico espacial, sobre la base de la identificación de potencialidades y limitaciones, considerando criterios ambientales, económicos, socioculturales, institucionales y geopolíticos, a fin de hacer posible el desarrollo integral de la persona como garantía para una adecuada calidad de vida.
13. **Reciclaje.** Técnica de reaprovechamiento de residuos sólidos, consistente en realizar un proceso de transformación de los residuos para cumplir con su fin inicial u otros fines, a efectos de obtener materias primas, permitiendo la minimización en la generación de residuos. El reciclaje puede realizarse a través de equipamiento simple o sofisticado.
14. **Regulación ambiental.** Reglas establecidas a los particulares que fijan

estándares de protección ambiental que el país requiere para alcanzar un desarrollo sostenible.

15. **Resiliencia.** Habilidad de un sistema y sus componentes para anticipar, absorber, adaptarse o recuperarse de los efectos de un fenómeno peligroso, de forma oportuna y eficiente; incluso velando por la conservación, restauración o mejora de sus estructuras y funciones básicas esenciales.
16. **Servidumbre ecológica.** Es como el gravamen o limitación de uso que un particular, de manera voluntaria, impone sobre una parte o la totalidad de su predio, en beneficio de otro predio de distinto dueño, con el fin contribuir a la conservación, protección, restauración, mejoramiento y manejo adecuado de los recursos naturales y de los valores ambientales existentes en este.
17. **Tragedia de los bienes comunales.** Es un dilema escrito por Garret Hardin en 1968, el cual describe una situación en la cual varios individuos, motivados por el interés individual y personal, actúan de manera independiente pero razonablemente, terminan por destruir un recurso limitado. Utiliza el ejemplo para analizar la relación entre libertad y responsabilidad. A pesar de que su trabajo ha sido duramente criticado por otros autores, ha servido para simbolizar la degradación del ambiente cuando muchos individuos utilizan simultáneamente un recurso escaso.
18. **Turismo sostenible.** Turismo que tiene plenamente establecidas, las repercusiones actuales y futuras, económicas, sociales y medioambientales para satisfacer las necesidades de los visitantes, de la industria, del entorno y de las comunidades anfitrionas.
19. **Valoración económica ambiental.** Herramienta que consiste en reconocer, cuantificar y asignar valores monetarios a los beneficios actuales y potenciales, que brinda el patrimonio natural; asimismo permite cuantificar los impactos ambientales que resultan de su degradación.
20. **Zonificación ecológica económica.** Proceso dinámico y flexible para la identificación de diferentes alternativas de uso sostenible de un territorio determinado, basado en la evaluación de sus potencialidades y limitaciones con criterios físicos, biológicos, sociales, económicos y culturales. Una vez aprobada la ZEE se convierte en un instrumento técnico y orientador del uso sostenible de un territorio y de sus recursos naturales.

Anexo 10. Mapa de áreas naturales protegidas por el Estado



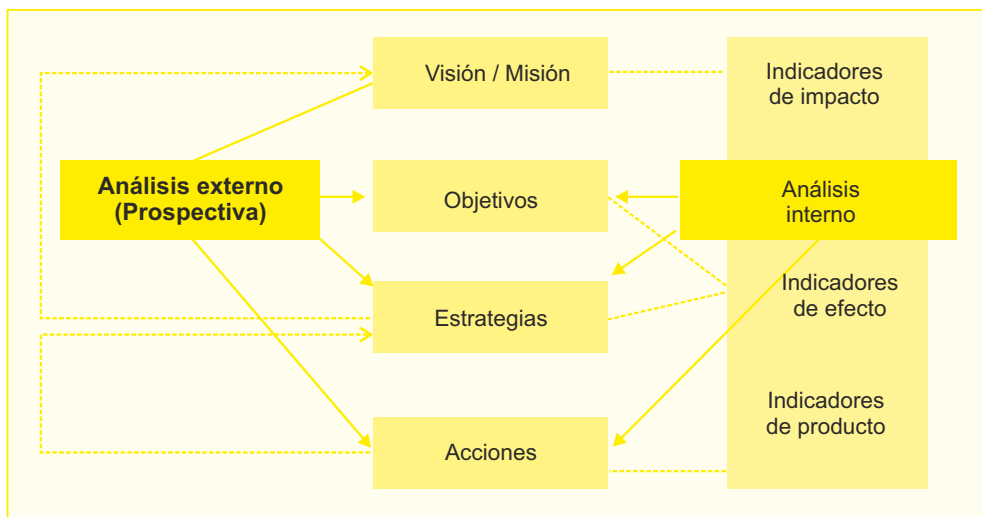
TERCERA PARTE: **Planeamiento Estratégico**

La implementación de políticas públicas toma, por lo general, la forma de planes estratégicos y proyectos de inversión. Los planes pueden ser de diversa índole, tales como, planes estratégicos sectoriales, regionales, locales, institucionales, así como también planes operativos anuales. En contextos especiales, toman la forma de planes directores, planes maestros o planes de desarrollo urbano. Cualquiera que sea su denominación específica, los planes estratégicos contienen, en esencia, objetivos estratégicos organizados de acuerdo a determinada jerarquía o priorización, y a una secuencia dada de ejecución. A diferencia de los lineamientos generales de política, los planes suponen una organización, un programa de trabajo y un presupuesto dado.

En el contexto de un plan, el logro de los objetivos requiere de la identificación de determinadas acciones, las cuales pueden ser de carácter permanente o de carácter temporal. Estas últimas toman el nombre de proyectos de inversión, que se caracterizan por ser acciones que mejoran la capacidad productiva del país, en algún territorio o campo del desarrollo.



GRÁFICO 14
CICLO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA: FORMULACIÓN UNIVERSAL



El planeamiento estratégico se inicia con la definición del rol estratégico institucional, expresado en las declaraciones de visión, misión, sistema de valores y lema institucional. Luego se analiza el entorno y la situación interna, con la finalidad de determinar los objetivos estratégicos, así como las correspondientes estrategias. A continuación se determinan las acciones estratégicas necesarias para el logro de los objetivos. Finalmente, se realiza la selección de los indicadores de desempeño, sobre cuya base se efectúa la programación multianual de metas físicas y financieras.



Tema 11: Rol Estratégico

La definición del rol estratégico institucional, expresado principalmente a través de las declaraciones de visión, misión y lema, es el punto de partida de todo proceso de planeamiento estratégico. Esta fase, denominada fase conceptual o filosófica, determina en gran medida la orientación de las fases y pasos siguientes, tales como el diagnóstico interno y externo, la determinación de los objetivos y acciones estratégicas, así como la selección de indicadores y la subsecuente programación multianual.

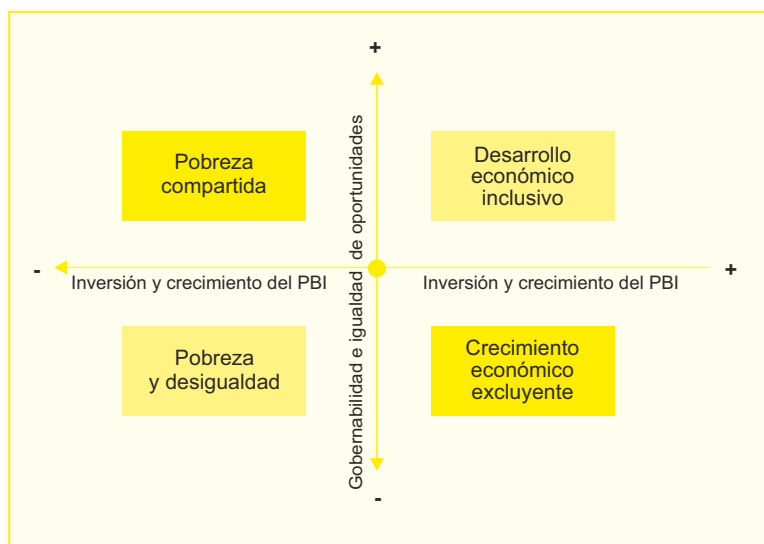
11.1 Determinación del rol estratégico: visión global

El proceso de planeamiento estratégico se inicia con la conceptualización del rol estratégico institucional, que comprende la elaboración de las declaraciones de visión, misión, enfoques transversales, valores individuales y lema institucional, conjuntamente con la elaboración del modelo conceptual de la entidad. De manera conjunta, estos elementos dan forma a la cultura organizacional³⁶.

La visión expresa la imagen futura elaborada respecto de la realidad sobre la cual trabaja. Por lo general, tiene relación con los cambios que deseamos lograr en el seno de la población objetivo y, en ocasiones, del país en su conjunto. La misión refleja la función general y específica de la institución.

El sistema de valores comprende los enfoques de intervención y los valores individuales. Los enfoques de intervención, principios generales o valores corporativos, expresan las prioridades que rigen el accionar de la institución, influyendo en la toma de decisiones. Los valores individuales expresan la forma en que se orienta el accionar del personal con respecto a las relaciones interpersonales, desempeño laboral y trato a los usuarios. Finalmente, el lema institucional expresa la labor esencial de la institución en una frase que, al tiempo que resume la filosofía institucional, facilita la comunicación hacia el exterior.

GRÁFICO 15
ESCENARIOS DE LA NACIÓN



³⁶ Ortega, Fernando (2014) *Prospectiva empresarial: Herramienta de planeamiento indispensable para un mundo altamente competitivo*. Lima, Perú.

11.2 Términos sobre determinación del rol estratégico

1. **Administración estratégica.** Proceso de evaluación sistemática de una organización que define los objetivos de largo plazo, identifica metas y objetivos, desarrolla estrategias para alcanzarlos y asigna recursos para realizarlos.
2. **Administración por objetivos.** Sistema para que los trabajadores establezcan mancomunadamente objetivos de desempeño, revisen periódicamente el avance hacia los objetivos y asignen las recompensas con base en dicho avance.
3. **Enfoques transversales.** Prioridades que rigen el accionar de la institución, las cuales influyen en las decisiones tomadas dentro de ella.
4. **Estrategia.** Proceso racional de planeación que tiene por objetivo básico lograr una ventaja competitiva.
5. **Estrategia genérica.** Estrategias que pueden ser tomadas por todos los negocios o industrias, independientemente del sector al que pertenecen, sin importar si son compañías manufactureras, de servicios o sin ánimo de lucro. Pueden escoger entre tres enfoques genéricos competitivos: liderazgo en costos, diferenciación y concentración.
6. **Formulación estratégica.** Integra las técnicas y herramientas descriptivas, que permiten la previsión y la identificación de elementos de juicio para la toma de decisiones de largo plazo, a fin de mejorar la comunicación corporativa y definir las consecuencias de la asignación de recursos.
7. **Gestión por resultados.** Modelo de administración que combina sistemas, valores y procedimientos para lograr más y mejores resultados, con igual o menor cantidad de recursos, que apunta a la principal deficiencia detectada en diagnósticos recientes: la desarticulación con la estrategia organizativa y con los resultados esperados de cada organización.
8. **Grupo estratégico.** Conjunto de empresas de un sector industrial que emplean la misma estrategia o una similar, a lo largo de diversas dimensiones estratégicas como: la línea de productos, el alcance geográfico, los canales de distribución, la política de precios, la tecnología, entre otros.
9. **Implementación estratégica.** Proceso que pone las estrategias en acción para cumplir los objetivos. Esto ocurre luego de estudiar las condiciones existentes, realizar análisis FODA e identificar problemas estratégicos y metas; involucra la asignación de tareas y líneas de tiempo, a individuos que ayudarán a que la organización alcance sus metas.
10. **Lema.** Declaración que expresa la labor esencial de la institución en una frase que, al tiempo que resume la filosofía institucional, facilita la comunicación hacia el exterior.

11. **Misión.** Refleja la función general y específica de la institución, es decir, expone el porqué de la existencia de la organización y el qué debe hacer. Está relacionada a su marco general de actuación y normalmente está asociada a su ley orgánica o norma de creación.
12. **Modelo conceptual.** También conocido como modelo de dominio, el cual tiene como propósito fundamental organizar y representar el conocimiento de un área o campo específico, asociado a un sistema de gestión o información.
13. **Modelo de negocio.** Representación simplificada de la lógica del negocio, es decir, es la descripción de la forma cómo cada negocio u organización ofrece sus productos o servicios a los clientes o usuarios, cómo llega a estos, su relación con ellos y cómo conseguir el beneficio y/u objetivo.
14. **Plan estratégico institucional.** Instrumento orientador de la gestión institucional de una entidad pública, formulado desde una perspectiva multianual. Contiene los objetivos institucionales y las acciones que le corresponde realizar en el marco de sus competencias.
15. **Plan estratégico sectorial.** Plan de referencia para todas las entidades públicas que conforman un sector institucional.
16. **Plan estratégico territorial.** Instrumento de concreción de la Política Nacional de Desarrollo y Ordenamiento Territorial. Es una guía para el despliegue de la inversión pública en el territorio, con el objeto de construir un país integrado, equilibrado, sustentable y socialmente justo.
17. **Ruta estratégica.** Conjunto secuencial de acciones estratégicas que permite lograr los objetivos estratégicos.
18. **Valores corporativos.** Elementos propios de cada organización que corresponden a su cultura organizacional, es decir, las características competitivas, condiciones del entorno y expectativas de sus grupos de interés como clientes, proveedores, junta directiva y los empleados.
19. **Valores individuales.** Convicciones profundas que determinan nuestra manera de ser y orientan nuestra conducta. Involucran sentimiento y acciones que se adquieren desde una temprana edad y se consolidan y amplían con la educación y el acceso a los medios culturales e informáticos.
20. **Visión.** Refleja la imagen futura relacionada al desarrollo de la realidad sobre la cual trabaja la institución y/o de su población objetivo.

Anexo 11. Principales valores en las entidades de promoción del desarrollo

Compromiso
Cumplir con empeño lo prometido en bien de todos, procurando ir más allá de lo pactado.
Excelencia
Búsqueda y consecución de la perfección en lo que se hace y en quién lo hace.
Liderazgo
Influencia en los demás para buscar y alcanzar un bien común.
Participación
Compartir decisiones, tareas y beneficios.
Proactividad
Anticiparse a las necesidades y hacer que las cosas sucedan.
Respeto
Reconocer la dignidad de los otros, aceptados como son, valorar sus cualidades, escucharlos y ser tolerantes con sus ideas y opiniones.
Responsabilidad
Capacidad para dar las respuestas adecuadas a lo que se espera de la persona.
Servicio
Satisfacer adecuadamente las expectativas de los demás ante nuestro trabajo.
Trabajo en equipo
Participar en un grupo con un objetivo común, interactuando con los demás para beneficio de todos.
Confianza
Confianza que se tiene en sí mismo depositada en el otro, con la seguridad de que se va a cumplir con lo prometido.
Creatividad
Capacidad para crear o innovar, a fin de mejorar los procesos, productos o servicios.
Honestidad
Conducta recta de quien actúa con coherencia, justicia, principios y valores éticos.
Solidaridad
Ayuda firme y generosa en bien de los demás.
Transparencia
Conducta clara y abierta, sin secretos, para que la actuación, sometida a reglas y normas precisas, pueda ser juzgada por todos.



Tema 12: Análisis Externo y Prospectivo

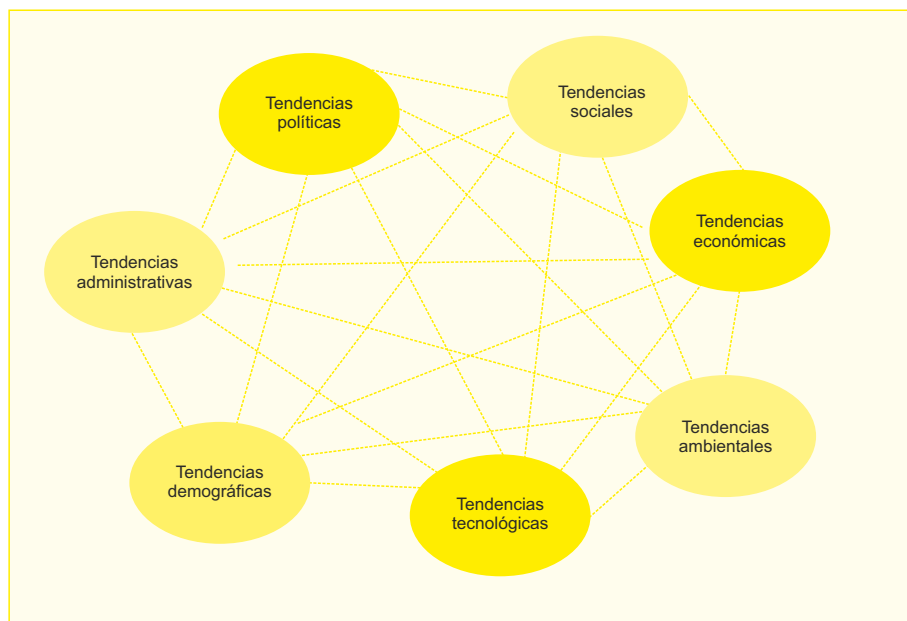
El análisis del macroentorno puede ser efectuado tomando como referencia el marco metodológico del Análisis PESTE. Este puede utilizarse para identificar cómo pueden afectar a las organizaciones, las tendencias futuras en los entornos político, económico, social, tecnológico y ambiental. Este análisis proporciona los datos generales, a partir de los cuales se pueden identificar los factores clave del cambio o variables estratégicas. Tales variables pueden utilizarse para construir escenarios de posibles futuros que deberá afrontar una organización.

12.1 Análisis estratégico externo: visión global

En la actualidad, en la organización es de vital importancia tener información y conocimiento de los posibles factores que podrían influenciar en el adecuado rendimiento, por ello se realizan exámenes externos que permitan reducir el impacto negativo que pueda ocasionar y realizar un análisis prospectivo para conocer el futuro en cual se va a operar gracias a las proyecciones y acciones estratégicas que se plantearán.

El análisis externo nos permite determinar los factores clave del entorno (factores económicos; sociales, culturales, demográficos y ambientales; políticos, gubernamentales y legales; tecnológicos y de acción directa) que podrían afectar a la organización. La prospectiva constituye una anticipación proactiva para plantear las acciones presentes, a través de futuros posibles y deseables. Prepararse ante los cambios previstos no impide reaccionar para provocar los cambios deseados. Para que una anticipación se convierta en acción, se necesita de la adaptación de los actores implicados³⁷.

GRÁFICO 16
TENDENCIAS GENERALES



³⁷ World Economic Forum (2017): Informe de riesgos mundiales 2017. Ginebra, Suiza.

12.2 Términos sobre el análisis externo y prospectivo

1. **Análisis del entorno.** Marco contextual de la planeación estratégica en el cual se analizan en detalle, una serie de variables, situaciones o condiciones exógenas que pueden afectar positiva o negativamente el desarrollo de la organización en el presente o futuro.
2. **Análisis PESTE.** Análisis de las tendencias futuras en los entornos político, económico, social, tecnológico y ambiental de las organizaciones.
3. **Análisis de riesgos.** Análisis o evaluación de factores externos que podrían afectar el logro de los objetivos del plan. El análisis de riesgos se expresa en la columna de supuestos del marco lógico.
4. **Debilidades.** Elemento, recurso, habilidad y actitud que constituyen barreras para la buena marcha de la organización; son problemas internos, que, una vez identificados y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse.
5. **Entorno específico.** Denominado también microambiente o entorno activo, hace referencia a las tendencias predominantes en el sector específico en que se desarrolla la organización, así como los factores que influyen de manera directa en una institución.
6. **Entorno general.** Denominado también macroambiente o entorno remoto, hace referencia a las tendencias globales de la sociedad, dónde se identifican los factores no controlables por la institución, los cuales deben ser interpretados adecuadamente para adaptarse a ellos.
7. **Escenario.** Es la descripción de una situación futura. Se construye sobre el conjunto de las variables estratégicas y refleja un comportamiento futuro de las mismas, permitiendo reconocer los riesgos y oportunidades.
8. **Escenario apuesta.** Expresión del estado que se pretende alcanzar en un determinado tiempo. Constituye la base de la visión de la organización o territorio y, a la vez, emerge como su objetivo estratégico integral.
9. **Factores clave de cambio.** Variables estratégicas que pueden utilizarse para construir escenarios de posibles futuros, que permitan evaluar hasta qué punto puede ser necesario cambiar las estrategias, dependiendo de las diferentes formas en las que el entorno pudiera variar.
10. **FODA.** Herramienta que permite identificar las fortalezas y debilidades institucionales, así como las oportunidades y amenazas provenientes del entorno, que podrían influir en el logro de un determinado objetivo estratégico.
11. **Fortalezas.** Capacidades especiales con que cuenta la empresa, que le permiten tener una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos

que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.

12. **Globalización.** Proceso de creciente internacionalización del capital financiero, industrial y comercial. Nuevas relaciones políticas internacionales y el surgimiento de nuevos procesos productivos, distributivos y de consumo, deslocalizados geográficamente. Una expansión y uso intensivo de la tecnología sin precedentes³⁸.
13. **Matriz de Schwartz.** Método de escenarios de Peter Schwartz, que consiste en plasmar en un plano cartesiano las dos variables más relevantes para el futuro de una organización, y sobre esta base identificar cuatro escenarios factibles.
14. **Método Delphi.** Método de prospectiva que requiere la participación de un grupo de expertos, que responden a una serie de cuestionarios sucesivos que contienen proposiciones referidas al futuro.
15. **Modelo de las cinco fuerzas.** Análisis de las fuerzas competitivas en un sector, a fin de identificar las oportunidades y amenazas que enfrenta una organización: riesgo por el nuevo ingreso de potenciales competidores, grado de rivalidad entre compañías establecidas dentro de una industria, poder de negociación de los compradores, poder de negociación de los proveedores y proximidad de sustitutos para los productos de una industria.
16. **Nicho de mercado.** Segmento del mercado compuesto por un grupo de personas con características y necesidades homogéneas y fácilmente identificables.
17. **Pronóstico.** Predicción de lo que sucederá con un elemento determinado dentro del marco de un conjunto dado de condiciones. Tiene como objetivo reducir el rango de incertidumbre, dentro del cual se toman decisiones que afectan el negocio y con él, a todas las partes involucradas.
18. **Tendencias.** Trayectoria de un mercado o variable que se mueven en una dirección particular en un determinado tiempo. Se le llama tendencia principal a lo que corresponde a largo plazo; intermedia para los plazos medianos e inmediatos para la corta duración.
19. **Variable estratégica.** Aspecto de la realidad que es medido y analizado en el contexto del análisis de tendencias futuras y los posibles escenarios que enfrentaría una organización.
20. **Variables clave de cambio.** Variables cuyo comportamiento futuro tendría alta probabilidad y alto impacto en el desempeño de una organización. Es equivalente a variable estratégica.

38 Johan Norberg.

Anexo 12. Análisis de Tendencias

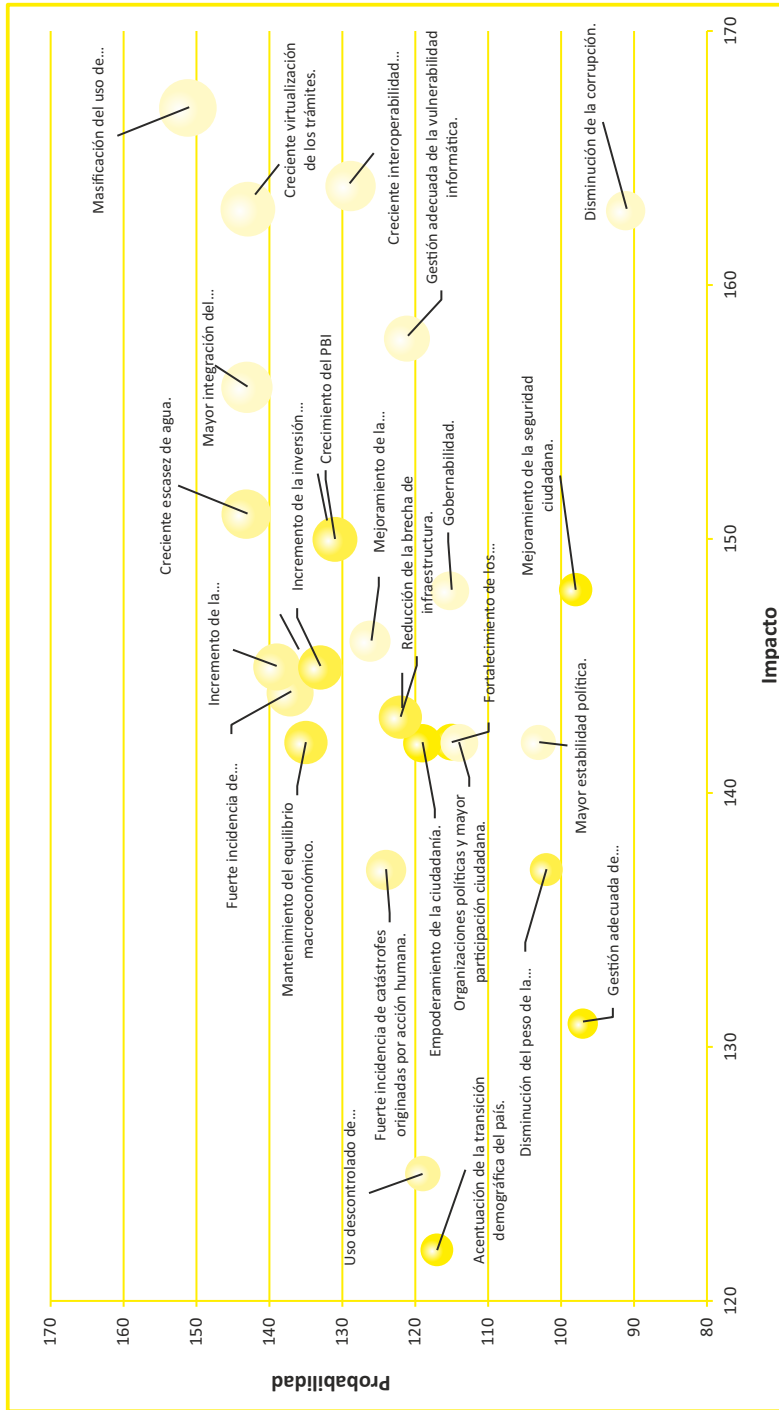
El estudio ha permitido identificar las diez tendencias generales más importantes, desde la perspectiva del proceso de modernización de la gestión pública, atendiendo al criterio de pertinencia. Este, por definición, incorpora los criterios de probabilidad de ocurrencia y de magnitud del impacto sobre el modelo conceptual. Las tendencias identificadas como las más importantes son las siguientes:

- **Primera:** Masificación del uso de internet en todo el país.
- **Segunda:** Creciente virtualización de los trámites y servicios públicos.
- **Tercera:** Mayor integración del país al mundo, a través de las TIC.
- **Cuarta:** Creciente escasez de agua e incremento de los conflictos sociales por acceso a los recursos hídricos.
- **Quinta:** Creciente interoperabilidad de las entidades y servicios públicos.
- **Sexta:** Incremento de la contaminación ambiental, pérdida de biodiversidad y colapso de los ecosistemas, a causa de actividades económicas.
- **Séptima:** Fuerte incidencia de catástrofes de origen natural y de fenómenos meteorológicos extremos.
- **Octava:** Crecimiento del PBI
- **Novena:** Incremento de la inversión privada y el empleo.
- **Décima:** Mantenimiento del equilibrio macroeconómico.

Debe destacarse que la tendencia denominada “**Gestión adecuada de la expansión urbana y ordenamiento de las ciudades**”, figura en el último lugar del total de las 25 tendencias generales analizadas. Esto revela una dramática situación del conjunto del país, relacionada directamente con la responsabilidad del Estado, ya que la planificación y ordenamiento urbanos son bienes públicos puros, es decir, servicios que solamente el Estado puede brindar. Por lo tanto, el hecho de que este servicio figure en el último lugar, revela que la calidad de vida de la población podría seguir deteriorándose en el futuro, ya que la organización de las ciudades que sirven de amplia morada a la población, afecta decisivamente la satisfacción de necesidades básicas como vivienda, saneamiento, transporte, electrificación, equipamiento urbano y seguridad, entre otros.

Tanto las tendencias generales como las específicas se ven reflejadas en el modelo conceptual de la Modernización de la Gestión Pública. El impacto de las tendencias generales implica oportunidades o amenazas para el proceso de modernización, según sea el caso; en tanto que las tendencias específicas representan cursos de acción, que ya se vienen produciendo en la realidad y que continuarían en el futuro. En consecuencia, estas tendencias deben ser tomadas en consideración al momento de actualizar o rediseñar la política de modernización de la gestión pública y el plan de implementación de la misma. (Fuente: SGP (2016) Identificación y Análisis de las tendencias en Materia de Modernización de la Gestión Pública con una Visión al 2030).

GRÁFICO 17 SELECCIÓN DE TENDENCIAS GENERALES – GLOBAL





Tema 13: Análisis Estratégico Interno

Las decisiones estratégicas de una entidad pública, si bien están directamente relacionadas con la problemática de la población a la cual sirve, también se encuentran influidas por recursos y capacidades internas. El objeto del análisis interno consiste, precisamente, en determinar las fortalezas y debilidades, a fin de determinar en forma realista los objetivos, estrategias y acciones que una entidad puede emprender, en el marco del cumplimiento de su misión.

13.1 Análisis estratégico interno: visión global

Hoy en día, es de vital importancia identificar las actividades o procesos en que la organización ofrece mayor creación de valor; para esto es necesario realizar el análisis interno. Esto nos permite detectar cuáles son los puntos fuertes y débiles en relación a los competidores.

La organización o el equipo encargado debe evaluar y visualizar su situación, identificando fortalezas a mantener o reforzar y debilidades a mejorar o compensar. Para ello, se debe realizar la identificación de los puntos clave de la organización. Dichas variables pueden ser consideradas como características más relevantes, de cuyo funcionamiento depende la capacidad de la organización para hacer frente a sus retos³⁹.

Este diagnóstico de los puntos clave de la organización garantizará el cumplimiento de los atributos de valor ofrecidos al cliente, de las ventajas competitivas respecto de la competencia y de los estándares mínimos esperados en el sector⁴⁰.

GRÁFICO 18
METODOLOGÍA DEL DIAGNÓSTICO INTERNO
ENFOQUE DE RECURSOS Y CAPACIDADES



³⁹ Objetivos, entorno y estrategia empresarial: <http://www4.ujaen.es/~cruiz/diplot-2.pdf>

⁴⁰ Ventura. Juan (2009): Análisis estratégico de la empresa. Madrid, España.

13.2 Términos sobre análisis interno

1. **Actividades de apoyo.** Actividades secundarias que dan soporte a las actividades primarias, proporcionando insumos, tecnología, recursos humanos y otras funciones de la empresa.
2. **Actividades primarias.** Implicadas en la producción del producto y su venta o entrega al comprador, y la asistencia posterior a la venta: Son las actividades que agregan valor de forma directa.
3. **Alianza estratégica.** Acuerdo de cooperación entre competidores reales o potenciales, con el fin de lograr varios objetivos estratégicos.
4. **Análisis interno.** Estudio de la función que desempeñan los recursos y capacidades tangibles e intangibles de la institución – capital físico, capital tecnológico, capital humano, capital estructural y cultura organizacional – en el análisis estratégico de la entidad.
5. **Barreras de entrada.** Factores que necesitan ser superados por los nuevos participantes en un mercado, para poder competir con éxito.
6. **Benchmarking.** Proceso que permite obtener información útil para ayudar a una organización a mejorar sus procesos. Esta información se obtiene de la observación de otras instituciones o empresas que se identifiquen como las mejores (o suficientemente buenas), en el desarrollo de aquellas actuaciones o procesos objeto de interés.
7. **Capacidad.** Destrezas y habilidades mediante las cuales los recursos son desplegados de manera efectiva, a través de las actividades y procesos de una organización.
8. **Capacidades raras.** Capacidades que además de ser valiosas, no están ampliamente difundidas entre el resto de organizaciones que componen el mercado.
9. **Capacidades valiosas.** Capacidades clave para generar valor de alguna manera apreciable por el cliente, ya sea dando lugar a fuentes de diferenciación para la empresa que la posee, o permitiendo una reducción sustancial de costos en alguna actividad de su cadena de valor.
10. **Capital estructural.** Se refiere a la estructura organizacional, incluyendo los procesos de trabajo y las relaciones interinstitucionales.
11. **Capital físico.** Infraestructura y equipamiento básico (no tecnológico) que se usa para producir bienes y servicios.

12. **Capital humano.** Conocimiento y habilidades que adquieren los trabajadores por medio de la educación, capacitación y experiencia.
13. **Capital tecnológico.** Concepto que refiere a los elementos de hardware y software, relacionados a las tecnologías de información y comunicación.
14. **Competencia.** Destrezas y habilidades mediante las cuales los recursos son desplegados de manera efectiva a través de las actividades y procesos de una organización.
15. **Competencia esencial.** Destreza y habilidad por la cual, los recursos son desplegados mediante las actividades y procesos de una organización, con el fin de conseguir una ventaja competitiva, de tal manera que otros no pueden imitar u obtener.
16. **Cultura organizacional.** Sistema de significados que comparten los miembros de una organización. Abarca, por un lado, la visión, misión y lineamientos de política; y por otro, el sistema de valores de la organización.
17. **Factores clave de éxito.** Características del producto que son particularmente valoradas por un grupo de clientes y, por lo tanto, donde la organización debe sobresalir para superar a la competencia.
18. **Recursos.** Activos tangibles e intangibles que la entidad usa para implementar las acciones estratégicas.
19. **Recursos intangibles.** Activos no físicos, tales como información, reputación y conocimientos.
20. **Recursos tangibles.** Activos físicos de una organización, tales como la planta, el trabajo y los recursos financieros.



Tema 14: Objetivos, Estrategias y Acciones

Los objetivos constituyen el núcleo o corazón del plan estratégico de una entidad pública. Por lo tanto, su determinación debe ser hecha siguiendo un procedimiento riguroso, que toma como punto de partida la priorización de los macroproblemas que afrontará la institución durante el horizonte de planeamiento previsto. Los objetivos estratégicos deben permitir canalizar el conjunto de acciones de la institución, con la finalidad de lograr el cumplimiento de la misión y, de este modo, contribuir al logro de la visión.

14.1 Objetivos, estrategias y acciones: visión global

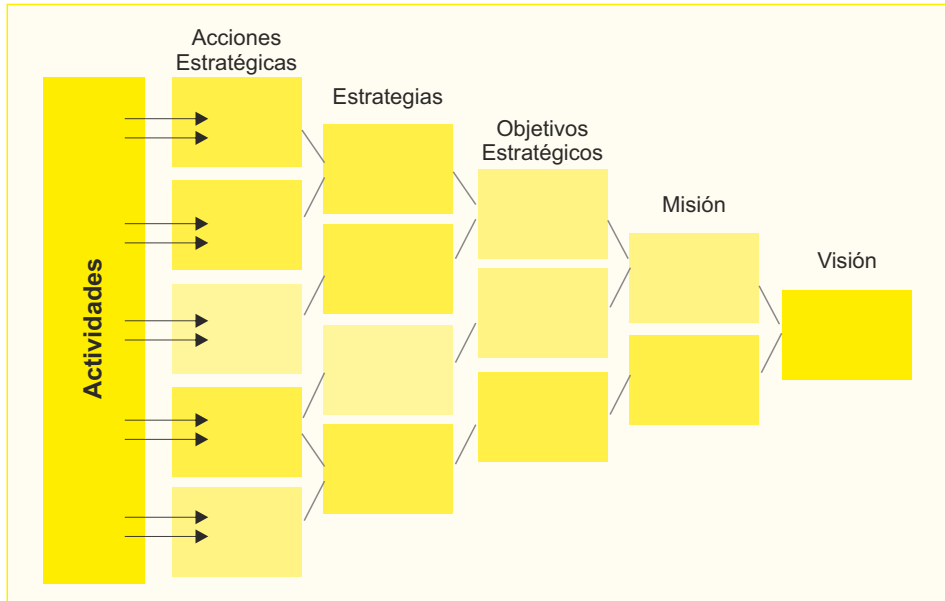
Definen los resultados específicos que una organización intenta lograr para cumplir con su misión. Los objetivos estratégicos son de largo plazo; establecen la dirección a seguir, ayudan en la evaluación, crean sinergia, revelan prioridades, enfocan la coordinación y proporcionan una base para llevar cabo con eficacia, las actividades de planificación, organización, motivación y control. Los objetivos deben ser desafiantes, fáciles de medir, consistentes, razonables y claros⁴¹.

Las políticas o estrategias comprenden conjuntos amplios de acciones potenciales que requieren decisiones de parte de la Alta Dirección, que demandan recursos para su implementación.

Las acciones de carácter permanente son conocidas en el sistema presupuestal público con el nombre de actividades, es decir, conjunto de tareas para mantener la operatividad de la acción de gobierno.

Por otro lado, las acciones temporales son conocidas en el ámbito público como proyectos de inversión. Por proyecto se entiende al conjunto de operaciones limitadas en el tiempo, de las cuales resulta un producto final, que concurre en la expansión de la productividad del país o del propio Gobierno.

GRÁFICO 19
CADENA DE RESULTADOS



⁴¹ BID (2010): *La gestión para resultados en el desarrollo. Avances y desafíos en América Latina y el Caribe*. Washington D.C.

14.2 Términos sobre objetivos, estrategias y acciones

1. **Acción estratégica.** Conjunto de actividades ordenadas que contribuyen al logro de un objetivo estratégico e involucran el uso de recursos.
2. **Alineamiento estratégico.** Congruencia entre la estrategia del negocio planteada por la alta dirección y la organización adoptada, con la finalidad de que la organización cumpla con sus objetivos propuestos, optimice su rendimiento y mantenga su ventaja competitiva sostenible a largo plazo.
3. **Competencias.** Destrezas y habilidades mediante las cuales los recursos son desplegados de manera efectiva, a través de las actividades y procesos de una organización.
4. **Competencias compartidas.** En el contexto del sector público, son las funciones en las que intervienen dos o más niveles de gobierno, que comparten fases sucesivas de los procesos implicados.
5. **Competencias delegables.** En el contexto del sector público, son las funciones que un nivel de gobierno delega a otro de distinto nivel, de mutuo acuerdo y conforme al procedimiento establecido en la ley, quedando el primero obligado a abstenerse de tomar decisiones sobre la materia o función delegada.
6. **Competencias exclusivas.** En el contexto del sector público, son las funciones cuyo ejercicio corresponde, de manera exclusiva y excluyente, a cada nivel de gobierno, conforme a ley.
7. **Corto plazo.** Referido, en economía, a un período temporal del proceso de producción, durante el cual los factores de producción fijos no pueden cambiarse, pero puede alterarse el nivel de utilización de los factores variables.
8. **Diversificación.** Política que pretende reducir el riesgo mediante la composición de una cartera variada de activos o empresas, en lugar de depender de un solo sector o producto.
9. **Economías de alcance.** Situación que se configura cuando es más barato producir conjuntamente dos o más productos, que hacerlo separadamente en empresas de producción simple. Dicho de otra manera, cuando el costo total puede ser reducido en una empresa de producción simple, al pasar a una producción multiproducto.
10. **Enfoque.** Proceso sistemático, disciplinado y controlado, cargados de ideología que orienta las prácticas de enseñanza o investigación, determinando sus propósitos, ideas y actividades.
11. **Estrategia de diferenciación.** La que busca proporcionar beneficios

- para sus productos o servicios, de formas diferentes a las de los competidores, y que sean valorados por los compradores de manera extensiva.
12. **Integración horizontal.** Proceso de fusionarse con los competidores de la industria, para lograr las ventajas competitivas que surgen de un gran alcance y tamaño de las operaciones. Una adquisición ocurre cuando una empresa utiliza sus recursos de capital, como acciones, deuda o efectivo, para comprar otra; y una fusión es un acuerdo entre iguales, para conjuntar sus operaciones y crear una nueva entidad.
 13. **Integración vertical.** Integración hacia atrás (la compañía produce sus propios insumos) o hacia adelante (la compañía dispone de su propia producción) con respecto a las actividades adyacentes en la red de valor.
 14. **Largo plazo.** Periodo de tiempo, en economía, considerado suficiente para producir cambios radicales en la estructura productiva de una empresa.
 15. **Liderazgo en costos.** Estrategia que se centra en reducir costos. Se da cuando la empresa se propone ser el productor de menor costo en su sector industrial, concentrándose en hacer sus operaciones de la manera más eficiente.
 16. **Meta.** Valor proyectado del indicador para hacer el seguimiento al logro de los objetivos estratégicos.
 17. **Objetivo estratégico.** Cambios que la entidad prevé lograr en una determinada población objetivo u objeto de atención, en cumplimiento de su misión, visión y objetivos del sector al que pertenece, alineado con la estrategia nacional de desarrollo.
 18. **Offshoring.** Deslocalización global. Estrategia que consiste trasladar a un país extranjero, las unidades productivas de la empresa, por motivos económicos asociados a los bajos costos operativos, respecto a salarios bajos, subsidios, impuestos, infraestructura, oferta de mano de obra calificada, proximidad geográfica a mercados, entre otros.
 19. **Outsourcing.** Proceso por el cual una empresa delega o externaliza a otra alguna función en particular. Generalmente, la función que se externaliza no se considera estratégica para la empresa.
 20. **Segmentación de mercado.** Procesos que divide el mercado en grupos con características y necesidades semejantes, para proponer una oferta diferenciada y adaptada a cada uno de los grupos objetivo. Esto permite optimizar recursos y utilizar eficazmente nuestros esfuerzos de marketing.

Anexo 13. Criterios para la fijación de objetivos, indicadores y metas

En el contexto de la elaboración de un plan estratégico, los objetivos se traducen en indicadores y estos se deben expresar en metas, las cuales son materia de seguimiento a través de los medios de verificación establecidos. A efectos de contar con un diseño apropiado del plan, se deben considerar, entre otros, los criterios siguientes:

GRÁFICO 20 CRITERIOS PARA LA FIJACIÓN DE OBJETIVOS, INDICADORES Y METAS

Criterio 1:	Los objetivos se determinan mejor a través de procesos participatorios en el ámbito correspondiente
Criterio 2:	Las metas seleccionadas sobre la base de la situación actual y de lo que se pueda lograr durante la ejecución del proyecto.
Criterio 3:	Las metas pueden estar colocadas en diferentes niveles de desglose, dependiendo de factores como el ámbito geográfico.
Criterio 4:	Es importante incluir los factores cualitativos y subjetivos, al momento de fijar los objetivos.
Criterio 5:	Las mejoras se vuelven más difíciles a medida que los indicadores mejoran.

- a. **Los objetivos se determinan mejor a través de procesos participatorios en el ámbito correspondiente.** Esto toma tiempo al principio, pero puede ayudar a generar los compromisos indispensables para alcanzar los objetivos considerados fundamentales.
- b. **Las metas son seleccionadas sobre la base de la situación actual y de lo que se pueda lograr durante la ejecución del proyecto.** Aun cuando en el proyecto se establezcan objetivos que correspondan a determinadas prioridades nacionales de desarrollo, las metas escogidas podrían no ser las mismas. Por ejemplo, las metas para alcanzar una matrícula universal en la escuela primaria no son pertinentes para un territorio que ya lo haya logrado.

c. Las metas pueden estar colocadas en diferentes niveles de desglose dependiendo de factores tales como el ámbito geográfico del proyecto.

Se considera la distribución de la población por grupos socio-étnicos y por edad, y otras circunstancias locales o regionales. Además de las metas a nivel global, se pueden fijar metas específicas para ciertas regiones o ciertos grupos. Por ejemplo, para la mayoría de proyectos, las metas de promoción del empleo son más útiles cuando se discrimina en función del género, edad y tipo de ocupación.

d. Es importante incluir los factores cualitativos y subjetivos cuando se fijan los objetivos.

Numerosos factores que afectan la calidad de vida no se pueden cuantificar fácilmente; pero no por este motivo son menos importantes. Cuando sea factible, se pueden añadir indicadores cualitativos como, por ejemplo, el carácter participatorio de los gobiernos locales y el grado de confianza entre los participantes en una intervención.

e. Adicionalmente, se deben tener en cuenta tres consideraciones:

- Primero, por regla general, las mejoras se vuelven más difíciles a medida que los indicadores mejoran. Por ejemplo, resulta más difícil alcanzar la meta de reducir la pobreza de ingresos de 10 por ciento a cero, que de 40 por ciento a 30 por ciento, porque el grupo de la meta generalmente se vuelve más difícil de alcanzar.
- Segundo, si un indicador ha venido disminuyendo en forma continua, podría no ser realista definir una meta indicando una mejoría substancial a corto plazo. Es más conveniente que ese indicador se estabilice y luego en un tiempo empiece a mejorar.
- Tercero, es esencial considerar la aplicación de los recursos asignados hacia las actividades que correspondan a las metas escogidas.



Tema 15: Estrategia y Organización

Para implementar el plan estratégico, se requiere contar con un adecuado diseño organizacional. Éste comprende, entre sus elementos más importantes, la estructura organizacional, los procesos institucionales y la cultura organizacional. Dentro de éstos, el elemento central es, sin duda, la estructura organizacional. De allí que, en un sentido simplificador, se diga que “la estructura sigue a la estrategia” (Alfred Chandler, 1962).

15.1 Estrategias y organización: visión global

Las estrategias o decisiones tácticas son los medios que se configuran para lograr los objetivos de largo plazo. Comprenden un conjunto de acciones estratégicas.

La acción estratégica es el conjunto de tareas ordenadas que contribuyen al logro de una estrategia y que involucra el uso de recursos. La determinación de acciones estratégicas consiste en transformar los objetivos en realizaciones concretas, expresadas en bienes o servicios que serán entregados a la población, y que pueden ser de carácter permanente o temporal.

En términos generales, el diseño organizacional consiste en la forma o modo en que una organización dispone de todos sus recursos para poner en marcha una estrategia, que le permitirá alcanzar sus objetivos.

El diseño organizacional abarca, en términos amplios, la determinación de la estructura organizacional, los procesos institucionales y la cultura organizacional. Dentro de éstos, el elemento central es, sin duda, la estructura organizacional. De allí que, en un sentido simplificador, se diga que “la estructura sigue a la estrategia”⁴² (Alfred Chandler, 1962). Chandler, en efecto, estableció que, como “la estrategia determina la estructura”, ésta debe adaptarse a la primera.

En otras palabras, los cambios en el entorno de la institución deben resultar en nuevos objetivos estratégicos, los cuales, a su vez, requieren de cambios en la estructura organizativa para su consecución. Chandler descubrió, asimismo, que si bien la estructura debe seguir a la estrategia, esto no ocurre de inmediato, sino hasta que los choques derivados del desajuste entre la nueva estrategia y la vieja estructura, fuercen a los ejecutivos a gestionar el cambio con un sentido de urgencia⁴³.

42 Chandler, A.(1962): Strategy and structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise. Washington DC.

43 Huamán, Laura.(2008): Metodologías para implantar la estrategia: diseño organizacional de la empresa. UPC. Lima.

GRÁFICO 21
ESTRATEGIA Y DISEÑO ORGANIZACIONAL



15.2 Términos sobre estrategias y diseño organizacional

1. **Cargo o Puesto.** Un cargo comprende un conjunto de funciones con una posición definida en la estructura organizacional. Se deriva de la clasificación prevista en el CAP, de acuerdo con la naturaleza de las funciones y nivel de responsabilidad que amerita el cumplimiento de requisitos y calificaciones para su cobertura.
2. **Cadena de mando.** Jerarquía de mando con múltiples niveles de responsabilidad.
3. **Cuadro para Asignación de Personal (CAP).** Documento de gestión institucional, que contiene los cargos definidos y aprobados de la Entidad, sobre la base de su estructura orgánica vigente, prevista en su ROF.
4. **Descripción de cargos o puestos.** Enunciado de las tareas o responsabilidades que lo conforman, y lo hacen distinto a todos los demás puestos que existen en la organización.
5. **Diseño organizacional.** Diseño de la estructura organizacional, procesos institucionales y cultura organizacional.
6. **Especialización del trabajo.** Grado en que las actividades de la organización se subdividen en trabajos separados.
7. **Estructura funcional.** Estructura organizacional basada en las actividades primarias que tienen que ser llevadas a cabo por una organización, tales como producción, finanzas y contabilidad, marketing, recursos humanos e investigación y desarrollo.
8. **Estructura matricial.** Estructura organizacional que combina estructuras que podrían tomar la forma de divisiones de producto y geográficas o estructura funcionales y divisionales operando al mismo tiempo.
9. **Estructura multidivisional.** Promueve la motivación entre los miembros del equipo a causa de la conexión desempeño/gratificación. Esta estructura hace que sea fácil para el liderazgo de la organización, poder mantenerlos interesados en la supervisión, y recompensar a aquellos que tengan un buen desempeño bien.

10. **Función.** Es un conjunto de tareas u obligaciones ejercidas de manera sistemática o reiterada por el ocupante de un puesto. Pueden realizarse por una persona que, sin ocupar el puesto, desempeñe provisional o definitivamente una función. Para que un conjunto de obligaciones constituya una función, es necesario que haya reiteración en su desempeño.
11. **Macroestructura.** Representación explícita en el organigrama institucional. En el lenguaje de la administración pública, la macroestructura está cristalizada en los reglamentos de organización y funciones.
12. **Microestructura.** Expresa la descripción de cada uno de los puestos, incluyendo el sistema de compensación salarial al personal; además de procesos técnicos y de soporte.
13. **Manual de Organización y Funciones (MOF).** Documento técnico normativo orientado a definir y señalar las funciones generales y específicas de una dependencia administrativa.
14. **Organigrama.** Es la representación gráfica externa, mediante símbolos convencionales, de la estructura orgánica de la entidad.
15. **Órganos de apoyo.** Son aquellos que brindan soporte al quehacer de la entidad, concentran las acciones de coordinación y ejecución de los sistemas horizontales de gestión.
16. **Órgano de asesoramiento.** Son los que brindan asesoría a las entidades, en determinados conocimientos especializados.
17. **Órganos de línea.** Son unidades técnico-normativas que formulan y proponen las normas y acciones de política sobre la materia de su competencia, y supervisan su cumplimiento; están diseñadas desde los objetivos de la entidad.
18. **Plaza.** Es el cargo con dotación presupuestal que se considera para las remuneraciones de personal permanente o eventual. La plaza debidamente prevista en el presupuesto institucional, permite habilitar los cargos contemplados en el CAP. Las plazas se encuentran consideradas en el Presupuesto Analítico de Personal.
19. **Reglamento de Organización y Funciones (ROF).** Es el documento

técnico-normativo de gestión institucional, que formaliza la estructura orgánica de la entidad orientada al esfuerzo institucional y al logro de su finalidad y objetivos. Contiene las funciones generales de la entidad y las funciones específicas de los órganos y unidades orgánicas, estableciendo sus relaciones y responsabilidades.

20. **Tramo de control.** Permite decidir el número de subordinados que cada superior debe elegir con eficiencia y eficacia. Si todos los aspectos que se relacionan en el manejo de la empresa permanecen modificados, mientras más amplio sea el tramo de control, más eficiente es el diseño de la organización.

Anexo 14. Criterios para la fijación de objetivos, indicadores y metas

El Informe sobre Desarrollo Mundial de 1997 del Banco Mundial, contiene una posible lista de funciones estatales dividida en tres categorías, que equivalen a las funciones «mínimas», «intermedias» y «dinámicas». Obviamente, no se trata de una lista exhaustiva, pero ofrece una serie de puntos de referencia sobre el alcance del Estado. (Fuente: Banco Mundial, Informe sobre el Desarrollo 1997).

CUADRO 6
ÁMBITO DEL SECTOR PÚBLICO

	Corregir las disfunciones del mercado			Aumentar la equidad
Funciones mínimas	Suministro de bienes públicos puros			Protección de los pobres
	Defensa			Prog. de lucha contra la pobreza
	Ley y orden			Socorro en casos de catástrofes
	Derechos de propiedad			
	Gestión macroeconómica			
	Salud pública			
Funciones intermedias	Abordar las externalidades	Regular los monopolios	Corregir información imperfecta	Ofrecer seguros sociales:
	Educación	Regulación de servicios públicos	Seguros	Pensiones redistributivas
	Protección del medio ambiente	Políticas antimonopolio	Reglamentación financiera	Subsidios familiares
			Protección del consumidor	Seguros de desempleo
Funciones dinámicas	Coordinación de la actividad privada			Redistribución
	Fomento de los mercados			Redistribución de activos
	Aglomeración de iniciativas (cluster)			

CUARTA PARTE:

Proyectos de Inversión

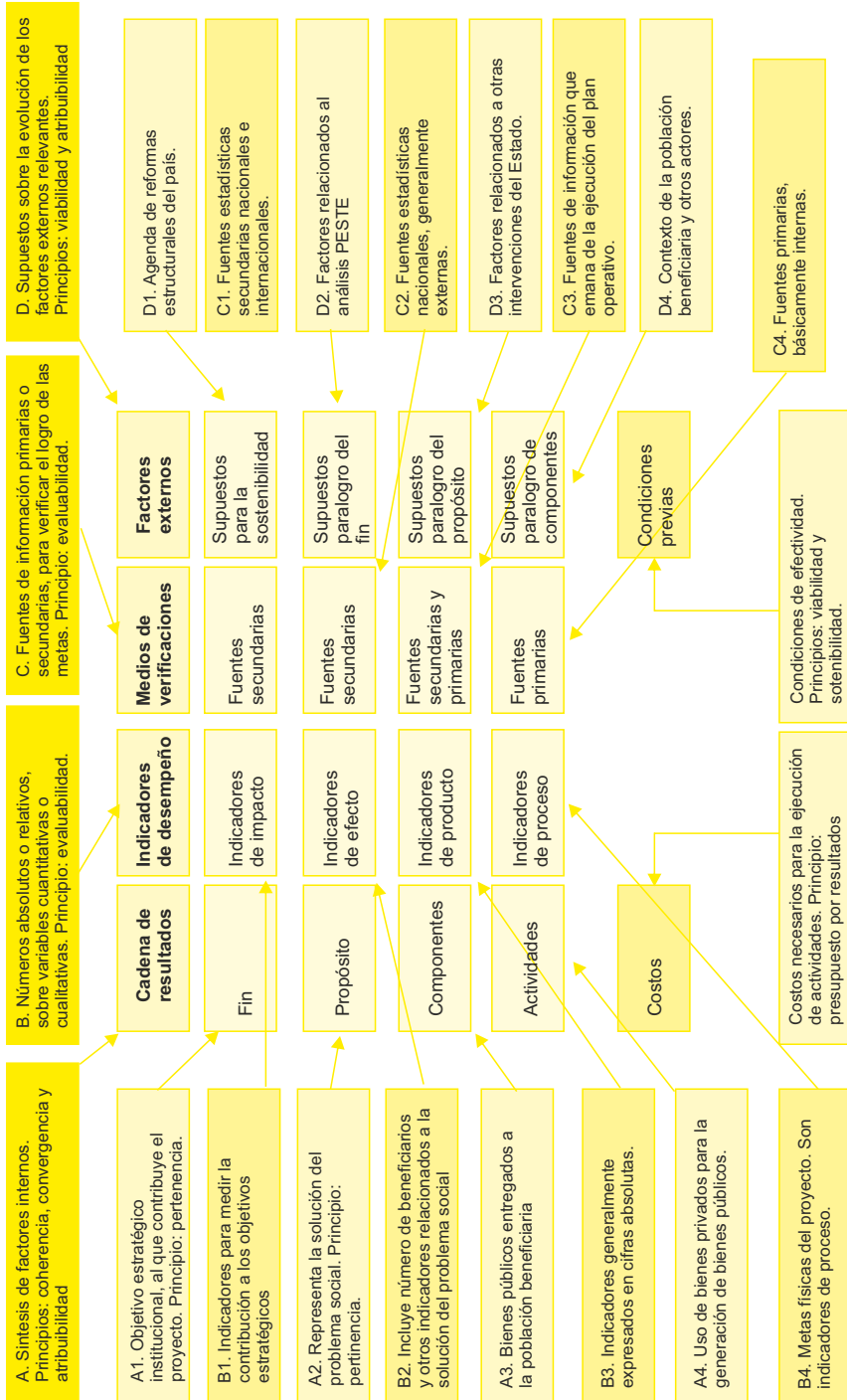
El enfoque de proyecto o gerencia orientada a proyectos, es el método general asumido prácticamente por todas las entidades de promoción del desarrollo. Un proyecto es un conjunto de actividades interrelacionadas, destinadas a lograr un objetivo específico de desarrollo, en un tiempo y a un costo predeterminado. Tal como refieren Baum y Tolbert en su libro **La Inversión en Desarrollo**⁴⁴, el concepto de proyecto tiene su origen en la idea de que la inversión puede y debe ser planificada en forma de bloques de actividades, concentradas sobre un objetivo específico de desarrollo.

El enfoque de proyecto ha sido incorporado oficialmente por el Estado Peruano en la gestión pública. De esta manera, el país se ha dotado de un invaluable instrumento de gestión que permite optimizar el uso de los recursos públicos. Hoy, los gobernantes buscan, cada uno a su modo, ser prácticos en lugar de doctrinarios, tratando de aprender haciendo y designando en la función pública a las personas que trabajan correctamente, al margen de las tradicionales filiaciones ideológico-políticas. En este contexto, el enfoque de proyecto ha demostrado ser un instrumento útil, incluso con independencia de las peculiaridades geográficas, culturales y políticas.



⁴⁴ Warren c. Baum y Stokes M. Folbert (1986). **La Inversión en Desarrollo**. Editorial Tecnos, Madrid.

GRÁFICO 22 MARCO LÓGICO, VISIÓN GLOBAL





Tema 16: Ciclo del Proyecto

La “vida” de un proyecto puede definirse como un conjunto de eventos relacionados a su diseño, ejecución y evaluación ex post que, partiendo de una idea germinal, culmina finalmente en una gran obra de infraestructura, una reforma estructural de la economía o una eficiente campaña de inmunización. Este proceso sigue una determinada secuencia a la que se ha dado en llamar ciclo del proyecto. Si bien no existen dos proyectos iguales, los proyectos sociales recorren un ciclo que con ciertas variaciones es común a todos. El concepto de ciclo del proyecto da cuenta del proceso de gerencia de un proyecto a lo largo de su vida, y resulta particularmente útil a los efectos de conducir la gestión a lo largo de sus diferentes etapas vitales.

16.1 Ciclo del proyecto: visión global

El ciclo del proyecto es el conjunto de eventos relacionados a su diseño, ejecución y evaluación ex post que, partiendo de una idea germinal, culmina finalmente en una gran obra de infraestructura, una reforma estructural de la economía o una eficiente campaña de inmunización.

- **La etapa de diseño o pre-inversión.** Periodo en el que se llevan a cabo los estudios de preinversión o estudios de viabilidad del proyecto. Es la etapa en la que se realizan los procesos de identificación, formulación y evaluación ex ante, y que puede incluir la redacción de perfiles, estudios de prefactibilidad y factibilidad o, en general, propuestas de proyectos.
- **La etapa de ejecución o inversión.** Periodo que comprende la transformación de insumos en resultados, mediante la realización de las acciones previstas en el proyecto, así como de las acciones de seguimiento y evaluación del avance del proyecto.
- **La etapa de operación o posinversión.** Periodo que corresponde al funcionamiento normal del proyecto, y en el cual éste sirve a la institución ejecutora o a la población beneficiaria, entregando los productos o servicios esperados. Es la etapa en la cual son obtenidos, finalmente, los objetivos de la intervención⁴⁵.

⁴⁵ Baum, W.(1986): *La inversión en el desarrollo. Lecciones de la experiencia del Banco Mundial.* Washington.

GRÁFICO 23
EL CICLO DEL PROYECTO:



16.12 Términos sobre el ciclo del proyecto

1. **Ciclo de proyecto.** Comprende las fases de preinversión, inversión y posinversión. La fase de preinversión contempla los estudios de perfil, prefactibilidad y factibilidad.
2. **Costo de oportunidad.** Es el costo de tomar una decisión y no otra. Es el valor de los beneficios que se sacrifican por utilizar los bienes o servicios en el PIP seleccionado, en lugar de otra alternativa. El costo de oportunidad incluye los costos explícitos (desembolsos de dinero) e implícitos (costo del uso de recursos propios utilizados en el proyecto).
3. **Enfoque de proyecto.** Enfoque de promoción del desarrollo a través de la financiación y ejecución de proyectos.
4. **Estudio de factibilidad.** Estudio de preinversión en el que se profundizan aquellos aspectos que se consideren relevantes para tomar la decisión de asignar recursos hacia un objetivo determinado. Se torna obligatorio cuando se trata de proyectos muy complejos, con altos niveles de incertidumbre respecto de los costos y beneficios potenciales.
5. **Estudio de prefactibilidad.** Estudio de preinversión con menores detalles que un estudio de factibilidad. Utiliza fuentes de información primaria y secundaria. Es preparado por expertos en inversiones y especialistas sectoriales.
6. **Etapa de inversión.** Etapa en la cual se ejecuta el proyecto. Comprende desde la elaboración del expediente técnico (estudio definitivo, en términos generales), hasta la entrega de todos los productos (que pueden ser obras o servicios) contemplados en el proyecto.
7. **Etapa de posinversión.** Comprende, por un lado, la operación del proyecto; y por otro, las evaluaciones de término del PIP y la evaluación ex post. En la etapa de posinversión, se obtienen los beneficios del proyecto y, por ende, se concretan los cambios en el bienestar de la población.
8. **Etapa de preinversión.** Etapa dentro durante la cual se realizan los estudios necesarios para determinar la viabilidad del proyecto, con el fin de tomar la decisión de modificarlo, postergarlo, abandonarlo o ejecutarlo. Entre los estudios de preinversión típicos, figuran el perfil, el estudio de pre factibilidad y el estudio de factibilidad.
9. **Evaluación ex ante.** Evaluación del proyecto realizada antes de que este sea ejecutado, tanto para determinar su viabilidad, como para contribuir a mejorar el diseño del mismo. Existen dos enfoques, evaluación privada y evaluación social; y dos métodos, análisis costo-beneficio y análisis costo-efectividad.

10. **Evaluación ex post.** Evaluación realizada después de finalizada la ejecución del proyecto. Tiene por objetivo revisar el logro de los objetivos del proyecto y extraer lecciones para mejorar el diseño de intervenciones futuras. Existen tres tipos de evaluación ex-post: evaluación de procesos, evaluación de resultados y evaluación de impacto. En términos generales, la evaluación ex - post es la comparación de lo planificado con lo realizado, lo previsto con lo que efectivamente ocurrió.
11. **Evaluación privada.** Análisis de la rentabilidad del proyecto desde el punto de vista de la entidad ejecutora del proyecto. Por ende, se consideran solo los costos y beneficios que recaerán sobre aquel, a los que se denominan efectos directos.
12. **Evaluación social.** Evaluación de un proyecto considerando el efecto que este produce en el colectivo económico-social. Por ende, se consideran, tanto los costos y beneficios que recaerán sobre aquel, como los que recaen sobre terceros. Esto es, se toman en cuenta los efectos directos e indirectos.
13. **Proyecto de inversión social.** Es toda intervención limitada en el tiempo que utiliza total o parcialmente recursos públicos, con el fin de crear, ampliar, mejorar, modernizar o recuperar la capacidad productora de bienes o servicios; cuyos beneficios se generen durante la vida útil del proyecto y éstos sean independientes de los de otros proyectos.
14. **Proyecto de inversión pública.** Es un proyecto de inversión social ejecutado por una entidad pública.
15. **Situación con proyecto.** Escenario donde se estiman todos los beneficios y costos inversión, de operación y mantenimiento, en los que se incurrirá una vez ejecutado el proyecto.
16. **Situación sin proyecto.** Escenario donde se estiman todos los costos en los que seguirá incurriendo la unidad productora de bienes o servicios públicos, si es que no se ejecuta el proyecto. Por lo general, reflejan la situación actual o, de ser el caso, la situación optimizada.
17. **Unidad ejecutora.** Entidad o unidad orgánica de una entidad encargada de conducir la ejecución del proyecto; esto es, de la ejecución de las actividades y los gastos. Es la responsable, por lo tanto, de la consecución de las metas físicas y financieras del proyecto.
18. **Unidad formuladora.** Unidad orgánica de una entidad responsable de la elaboración de los estudios de preinversión (por administración directa o por contrata).
19. **Unidad productora.** Unidad orgánica de una entidad responsable de la

operación y mantenimiento del proyecto.

20. **Viabilidad.** Condición atribuida expresamente, por quien posee tal facultad, a un proyecto que demuestra ser rentable, sostenible y compatible con las políticas sectoriales.



Tema 17: Identificación del Proyecto

Para definir el objetivo de un proyecto, primero se debe identificar y definir el problema central, así como sus causas y efectos. Esencialmente, la identificación del proyecto es la etapa en la cual se identifica el problema social a ser abordado y se selecciona preliminarmente la alternativa de solución. Se le conoce también como priorización de proyectos o planteamiento del proyecto. Esta etapa comprende el diagnóstico social, la definición del problema central, el análisis de involucrados, análisis de los problemas, el análisis de alternativas y, finalmente, el planteamiento general del proyecto mediante el uso del instrumento denominado marco lógico.

17.1 Identificación del proyecto: visión global

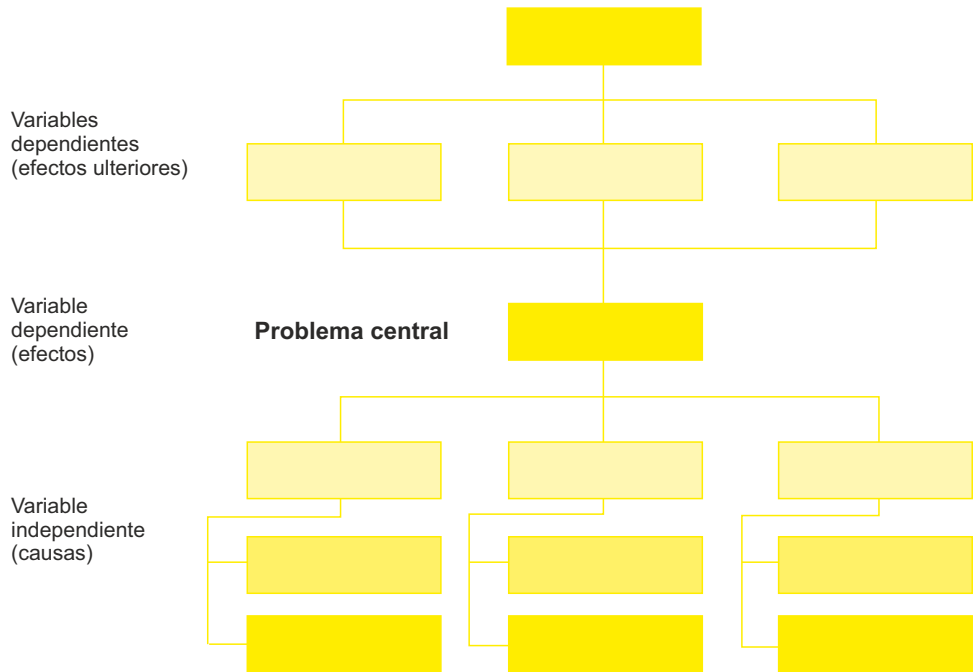
La identificación del proyecto se fundamenta en la explicación de los aspectos principales del problema o necesidad, y el planteamiento de las posibles alternativas de solución, o la forma como se puede aprovechar una oportunidad.

La identificación de proyectos puede surgir de los diagnósticos sectoriales, regionales o locales; de los estudios de consumo de productos en el país o en alguna región; de encuestas sobre establecimientos industriales y de servicios existentes; de estadísticas de bienes importados; de estudios sobre emplazamientos industriales y comerciales; investigaciones sectoriales; estudios sobre posibilidades de colocación de productos en los mercados externos; trabajos sobre transferencia y posible apropiación de tecnologías disponibles, etc.

La identificación constituye la primera etapa, tanto del proceso de preparación del proyecto, como del conjunto del ciclo del proyecto. Lo que se busca es identificar el problema que el proyecto intentará solucionar y las alternativas de solución correspondientes. Esta etapa es también conocida como determinación de la idea del proyecto e incluye, por lo general, tanto el problema como su inversa, el objetivo del proyecto⁴⁶.

⁴⁶ Medianero, David (2013): **Metodología del marco lógico. Aplicaciones en el diseño de programas y proyectos sociales**. Lima, Perú.

GRÁFICO 24
ÁRBOL DE PROBLEMAS




Por ejemplo:

Una Forma de identificar el problema es el árbol de problemas, indicando que está ocurriendo (problema central), por qué (causas) y qué ocasiona (efectos).

17.2 Términos sobre la identificación del proyecto

1. **Actividad.** Medida adoptada o trabajo realizado para generar productos específicos. Implica la movilización de insumos tales como recursos financieros, asistencia técnica o de otro tipo.
2. **Análisis de alternativas.** Formas diferenciadas de solucionar un problema o, lo que es igual, distintos medios o combinaciones de medios para alcanzar un objetivo.
3. **Análisis de involucrados.** Herramienta que permite identificar a aquellos actores (personas, grupos o instituciones) interesados en el éxito o fracaso de un proyecto.
4. **Análisis de problemas.** Investigación estructurada de los aspectos negativos de una situación real, con la finalidad de establecer sus causas y efectos.
5. **Causas.** Problema social que determina y explica otro problema, cuya solución se orienta a un proyecto. El análisis de problemas consiste, esencialmente, en un análisis de las causas del problema central abordado por un proyecto.
6. **Componente.** Objetivos que debe lograr el proyecto en la fase de inversión. Se relacionan con los medios fundamentales del árbol de objetivos. La pregunta que se debe responder es ¿qué entregará el proyecto?
7. **Condición previa.** Condición que debe cumplirse previamente al otorgamiento del financiamiento para la ejecución de un proyecto. También se le conoce como condición de efectividad. Aun cuando no forma parte del marco lógico, suele ser ubicada en la parte anterior a las actividades.
8. **Efecto.** Cambio real buscado por un proyecto en la situación de la población beneficiaria. Frecuentemente, los efectos son localizados a nivel del propósito y fin del marco lógico.
9. **Fin.** Objetivo global hacia el cual se prevé que contribuya un proyecto. Por lo general, el fin de un proyecto es un objetivo estratégico de la entidad ejecutora.

10. **Indicador de efecto.** Indicador de desempeño a nivel del propósito del marco lógico, que, por lo general, refleja el logro del objetivo principal del proyecto.
11. **Indicador de impacto.** Indicador de desempeño a nivel del fin del marco lógico. Mide el logro de los objetivos estratégicos de una entidad, aunque no son de carácter vinculante, sino únicamente referencial..
12. **Indicador de proceso.** Indicador a nivel de actividades. Es la base para el establecimiento de las metas físicas y financieras del proyecto.
13. **Indicador de producto.** Indicador de desempeño a nivel de los componentes de un proyecto. Mide el quantum de bienes y servicios entregados a la población beneficiaria.
14. **Indicador objetivamente verificable.** Indicador que tiene la función de definir de manera operacional, los niveles de objetivos del marco lógico. Expresa las metas de estos, por lo que se convierte en un instrumento que orienta la gestión, el monitoreo y la evaluación de un proyecto.
15. **Marco lógico.** Instrumento que permite organizar y visualizar el conjunto de los elementos de un plan estratégico: resultados esperados (a nivel de visión, misión, objetivos, programas y acciones estratégicas), indicadores de desempeño, medios de verificación y supuestos vinculados a la evaluación prevista del entorno
16. **Medio de verificación.** Fuentes de información a partir de las cuales se puede determinar la situación de cada uno de los indicadores en la matriz del marco lógico.
17. **Población beneficiaria.** Población que recibirá los productos, tangibles e intangibles, considerados en un proyecto. También denominada grupo beneficiario, grupo objetivo o grupo meta. En proyectos de investigación y en los diseños de evaluaciones de impacto, suele denominársele grupo de tratamiento o población testigo.
18. **Problema central.** Necesidad básica insatisfecha o una oportunidad de mercado desaprovechada, en razón de la deficiencia del estado en la provisión de determinados bienes y servicios.

- 
19. **Propósito.** Resultado situado entre los productos y el fin en la jerarquía de objetivos establecida en el marco lógico. Refleja los resultados a mediano plazo que razonablemente cabe esperar del proyecto, siempre que se generen los productos previstos y sigan siendo válidas las hipótesis adoptadas en los supuestos.
 20. **Supuesto.** Hipótesis sobre los factores externos o riesgos que pueden afectar el avance o éxito de un proyecto.

Anexo 15. Reglas de diseño de proyectos de desarrollo

Regla 1

La definición del problema social que el proyecto abordará, es la primera condición para un buen diseño del mismo, y requiere tanto de la participación de los involucrados, como la adopción de un marco teórico apropiado.

Regla 2

Los proyectos sociales van dirigidos a resolver los problemas de un determinado sector de la población, denominado “población objetivo”, “población beneficiaria” o “grupo de tratamiento”, entre otras denominaciones, el cual debe ser adecuadamente identificado, cuantificado y caracterizado.

Regla 3

Un proyecto debe tener un objetivo claro, único y mensurable, y evitar definir los objetivos de manera vaga o imprecisa, incorporando en el enunciado numerosas dimensiones del desarrollo, de manera excesivamente ambiciosa y poco realista; o, en el otro extremo, enunciar objetivos con un carácter excesivamente operativo (dictar un curso, equipar, construir, etc.), expresando lo que el proyecto va a hacer en lugar de lo que pretende lograr.

Regla 4

El propósito u objetivo específico es único y define qué es lo que se logrará y, por tanto, qué habrá de medirse para determinar el éxito del proyecto al final del periodo de ejecución.

Regla 5

Siempre se debe justificar y fundamentar la alternativa que ha sido seleccionada para la solución del problema social que dio origen al proyecto, haciendo explícita su superioridad respecto de otras alternativas posibles.

Regla 6

En general, se debe evitar construir proyectos tipo “embudo”, en los cuales se comienza por definir las actividades para luego deducir los resultados (componentes, propósito y fin) que aquellas podrían generar.

Regla 7

Los indicadores deben tener la característica CCT: calidad, cantidad y tiempo. Esto es, han de establecer la cantidad de producto o servicio que se pretende alcanzar, su calidad en términos de especificaciones técnicas apropiadas y el horizonte temporal necesario para su logro. Los indicadores deberán hacer también referencia al grupo beneficiario y al área geográfica, si éstos previamente no han sido definidos con claridad.

Regla 8

En la columna de los supuestos, sólo se incluyen aquellos factores que están fuera del control del proyecto, pero que son relevantes para el éxito del mismo y tienen una probabilidad razonable de ocurrir.

Regla 9

Las condiciones previas son acciones o decisiones, generalmente de carácter jurídico o administrativo, que deben realizarse antes de iniciar la ejecución del proyecto, ya que se estiman necesarias para que la intervención llegue a alcanzar su objetivo y para que sus beneficios sean sostenibles.

Regla 10

En un proyecto social, los recursos se asignan en función de las actividades necesarias para el logro de resultados mensurables.



Tema 18: Formulación del Proyecto

El proceso de formulación del proyecto, en términos abstractos, consiste en la cuantificación de los costos y beneficios. Es la etapa en la cual se establecen con precisión, la naturaleza de los beneficios y los costos del proyecto, lo que conlleva la realización de tres estudios básicos: estudio de mercado, estudio técnico (incluyendo el análisis de la implementación prevista) y el estudio económico. En esta etapa deben realizarse los esfuerzos necesarios para arribar a una cuantificación lo más exacta posible de los costos y beneficios del proyecto.

18.1. Formulación del proyecto: visión global

El proceso de formulación del proyecto, en términos más abstractos, consiste en la cuantificación de los costos y beneficios. A través de los estudios de mercado, técnico y administrativo, van apareciendo, precisamente, los distintos rubros de costos y beneficios. En este proceso cabe destacar el papel crucial de las actividades. Estas tienen doble connotación: por una parte, son necesarias para generar los productos del proyecto (es decir, los beneficios); y por otra parte, implican el consumo de insumos o recursos y, por ende, determinan los costos del proyecto. Los tres clásicos estudios conformantes del proceso de formulación del proyecto podrían también ser reflejados en el marco lógico (Gráfico 25). Así tenemos que:

El estudio de mercado se encuentra presente en el análisis que se efectúa para el llenado del casillero de fin y propósito y sus correspondientes indicadores. De hecho, el indicador de propósito contiene, por lo general, datos sobre la población objetivo, lo que en un proyecto social equivale a decir el “mercado” del proyecto.

El estudio técnico está implícitamente contenido en la fila de los productos y sus correspondientes indicadores y medios de verificación, toda vez que se refiere al cómo lograr el propósito del proyecto. Esto equivale a la especificación de la localización, tamaño, tecnología, proceso de producción y cronograma de implementación y monitoreo, que son los elementos tradicionales del estudio técnico.

El estudio económico está contenido muy claramente en la sección de las actividades y costos. Se trata en este caso, de un típico costeo basado en actividades, que permiten determinar los requerimientos de inversión y financiación del proyecto⁴⁷.

⁴⁷ Mediano, David (2008): **Proyectos de inversión pública. Teoría e instrumentos de identificación, formulación y evaluación**. UPC. Lima, Perú.

GRÁFICO 25
MARCO LÓGICO Y FORMULACIÓN DEL PROYECTO

	Jerarquía de objetivos	Indicadores	Medios de verificación	
Estudio de mercado	Fin Demanda potencial			
	Propósito Indicadores de beneficios			
Estudio técnico	Productos Localización Tamaño Tecnología/estrategia Organización			
Estudio económico	Actividades Costos de inversión Costos de operación Ingresos de operación			

18.2. Términos sobre formulación del proyecto

1. **Ámbito del proyecto.** Comprende el área donde se localiza la población beneficiaria del proyecto (actual y potencial) y, por ende, el área donde se brindarán los servicios del proyecto.
2. **Brecha oferta – demanda.** Diferencia entre la demanda y la oferta de los servicios relacionados al proyecto. Primer criterio a tomar en cuenta en la determinación del tamaño de un proyecto.
3. **Costo directo.** Gasto destinado a una actividad contemplada en el marco lógico del proyecto. Es identificarse fácilmente con el producto, servicio, proceso o departamento.
4. **Costo explícito.** Costos fácilmente identificables gracias a la propia operación del negocio.
5. **Costo implícito.** También conocidos como costos de oportunidad, son las opciones alternativas de ganancia o dinero que dejamos de percibir al realizar ciertas acciones.
6. **Costo indirecto.** Gasto de administración no contemplado en el marco lógico del proyecto, necesario para el funcionamiento de la institución ejecutora. Es difícil asociarlos con un producto o servicio específico. Para su asignación se requieren base de distribución
7. **Costo recurrente.** Costos relacionados al objetivo del proyecto, es decir, costos de realización continua y permanente
8. **Costo relevante.** Costos futuros que difieren entre las alternativas de solución.
9. **Costos hundidos.** Costos que no deben intervenir al momento de decidir. Son costos que ocurren se realice o no se realice el proyecto, por ello no deben ser considerados.
10. **Estudio de mercado.** Análisis de la naturaleza, tipo y forma del proceso de intercambio de un bien o servicio en un espacio y tiempo determinado.
11. **Estudio económico.** Abarca la estimación de la inversión, cálculo de costos e ingresos y estimación del financiamiento externo.

12. **Estudio técnico.** Análisis de aspectos físico – técnicos de un proyecto, cuyos elementos a estudiar son el tamaño, localización y tecnología.
13. **Horizonte de evaluación.** Periodo para el cual se elaboran los flujos de beneficios y costos del proyecto, con el fin de evaluar su rentabilidad social, y determinar si es conveniente o no para la sociedad. Este periodo comprende la fase de inversión y la fase de posinversión.
14. **Localización.** Incluye mapas generales, esquemas o croquis de macro y micro localización de este, los mapas deben estar geo referenciados., señala a los centros poblados considerados en el área de influencia del proyecto.
15. **Oferta optimizada.** Máximo volumen de producción logrado con los recursos disponibles dados.
16. **Plan de implementación.** Detalla las actividades y las tareas necesarias para el logro de las metas de productos, estableciendo la secuencia y la ruta crítica, la duración, los responsables y los recursos necesarios. Se requiere elaborar una programación realista de las actividades por ejecutar en la fase de inversión, que permita el control y el seguimiento adecuados de los tiempos de ejecución.
17. **Población de referencia.** Grupo de la población del área de influencia vinculada con el objetivo o el propósito del proyecto.
18. **Población demandante efectiva.** Grupo de la población demandante potencial, que busca el bien y/o el servicio.
19. **Población demandante potencial.** Grupo de la población de referencia con necesidades del bien y/o el servicio, que se intervendrá con el proyecto.
20. **Vida útil.** Periodo durante el cual un proyecto de inversión pública es capaz de generar beneficios por encima de sus costos esperados.

Anexo 16. Diseño de la cadena de resultados, lista de verificación

El Fin: resultado final
1. ¿Es consistente con la estrategia de desarrollo del país?
2. ¿Es consistente con la misión de la institución ejecutora?
3. ¿Representa una correcta justificación social de la inversión que se hará en el proyecto?
4. ¿Está representado como objetivo deseado y no como un medio o proceso?
5. ¿No es una reexpresión o resumen del propósito?
El Propósito: resultado inmediato
1. ¿El proyecto tiene un solo propósito?
2. ¿El proyecto describe un cambio en la conducta o performance de los beneficiarios?
3. ¿El propósito identifica claramente a la población beneficiaria?
4. ¿No es una tautología, es decir, una repetición de los componentes?
5. ¿Está dentro del control de la institución ejecutora?
Los Componentes: productos entregables
1. ¿Están incluidos en el proyecto todos los productos necesarios para lograr el propósito?
2. ¿Solo han sido incluidos los productos de cuya realización se puede responsabilizar a la entidad ejecutora?
3. ¿Existe sinergia entre los componentes?
4. ¿Los componentes están orientados hacia la demanda, no hacia la oferta?
5. ¿Los componentes son bienes o servicios entregables a la población beneficiaria?
Las Actividades: procesos internos
1. ¿Todas las actividades están enmarcadas en alguno de los componentes?
2. ¿Las actividades de un componente son las necesarias para la entrega del producto correspondiente?
3. ¿Las actividades están listadas en orden cronológico o secuencial?
4. ¿Existe sinergia entre las actividades comprendidas en cada componente?
5. ¿Cada actividad solo admiten uno y solo un indicador de medición?



Tema 19: Evaluación del Proyecto

La evaluación de un proyecto es la etapa culminante de su preparación, en la cual se comparan los costos y los beneficios, a fin de determinar la rentabilidad de la inversión. La evaluación de un proyecto puede realizarse en dos partes: primero, una evaluación privada, basada en la comparación de costos y beneficios directos; y segundo, una evaluación social, en la que se incorporan, además, los costos y beneficios indirectos que acarrearía el proyecto, con énfasis en los beneficios para la población más vulnerable en el contexto relevante.

19.1 Evaluación del proyecto: visión global

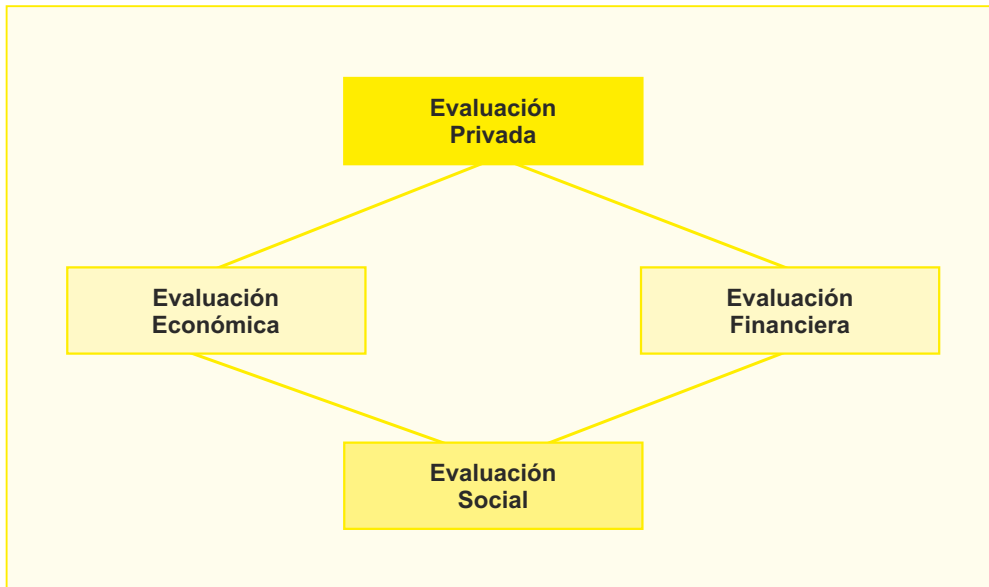
Al evaluar una intervención, el criterio de fondo es la comparación de los costos y beneficios asociados al proyecto, lo cual puede realizarse bajo dos enfoques distintos, pero complementarios: evaluación privada y evaluación social. La evaluación se califica como privada, cuando se considera el interés de una unidad económica concreta (que puede ser una empresa o un productor individual). En la evaluación social, el análisis de los proyectos se realiza desde el punto de vista del país como un todo, lo que implica considerar, tanto a los costos y beneficios directos, como a los indirectos; esto es, tanto los efectos a favor de la entidad ejecutora, como los efectos que recaen sobre la población beneficiaria del proyecto⁴⁸.

Ahora bien, trabajando bajo un enfoque privado o social, se pueden efectuar dos niveles distintos de análisis: evaluación económica y evaluación financiera (Gráfico 26). La evaluación económica se realiza bajo el supuesto de que el conjunto de la inversión será financiado con recursos propios, es decir, recursos del inversionista o entidad ejecutora. No existe, por ende, financiamiento de terceros, razón por la que no hay la necesidad de incorporar en el diagrama de flujo los movimientos financieros (desembolso de préstamos y servicio de deuda). La evaluación financiera se realiza, en cambio, bajo el supuesto de que toda o parte de la inversión será financiada con recursos de terceros. Ello obliga a considerar el efecto de las condiciones de endeudamiento sobre la rentabilidad de la inversión, ya sea –repetimos– que se trabaje a nivel de rentabilidad privada o de rentabilidad social⁴⁹.

⁴⁸ Beltrán, A. (2011): **Ejercicios de evaluación privada de proyectos**. Lima, Perú.

⁴⁹ Beltrán, A. (2011): **Evaluación social de proyectos para países en desarrollo**. Lima, Perú.

GRÁFICO 26
MODALIDADES DE EVALUACIÓN



Esta diferenciación entre evaluación económica y evaluación financiera es captada muy fácilmente a través de un instrumento metodológico denominado flujo de caja.

19.2 Términos sobre evaluación del proyecto

1. **Análisis costo - beneficio.** Metodología de evaluación que consiste en identificar, medir y valorar monetariamente los costos y beneficios generados por un proyecto durante su vida útil, con el objeto de emitir un juicio sobre la conveniencia de su ejecución.
2. **Análisis costo - efectividad.** Método de evaluación que relaciona el costo del proyecto o alguno de sus componentes, con indicadores no monetarios de los resultados previstos u obtenidos. Puede realizarse en forma previa o posterior a la ejecución del proyecto.
3. **Análisis de impacto ambiental.** Valorización de los impactos ambientales de las distintas alternativas de un proyecto determinado, con el objetivo de seleccionar la mejor desde un punto de vista ambiental.
4. **Análisis de riesgos.** Análisis o evaluación de factores externos que podrían afectar el logro de los objetivos de un proyecto. El análisis de riesgos se expresa en la columna de supuestos del marco lógico.
5. **Análisis de sensibilidad.** Análisis de las relaciones existentes entre los resultados esperados de un proyecto, con las variables de las que dependen tales resultados. En el contexto del marco lógico, el análisis de sensibilidad implica establecer la relación entre la columna de objetivos y la de supuestos.
6. **Análisis incremental.** Término que refiere el análisis de los gastos generados por la ejecución del proyecto y los beneficios del mismo. Los gastos incrementales incluyen la inversión inicial y los costos de operación adicionales. Los beneficios incrementales son los nuevos beneficios generados con la intervención.
7. **Beneficio privado.** Equivale a beneficio directo. Se determina mediante la valoración de los costos e ingresos a precios de mercado, y considerando una tasa de descuento privada.
8. **Beneficio social.** Equivale a la suma de los beneficios directos e indirectos. Se determina mediante la valoración de los costos e ingresos a precios de mercado, y considerando una tasa de descuento privada.

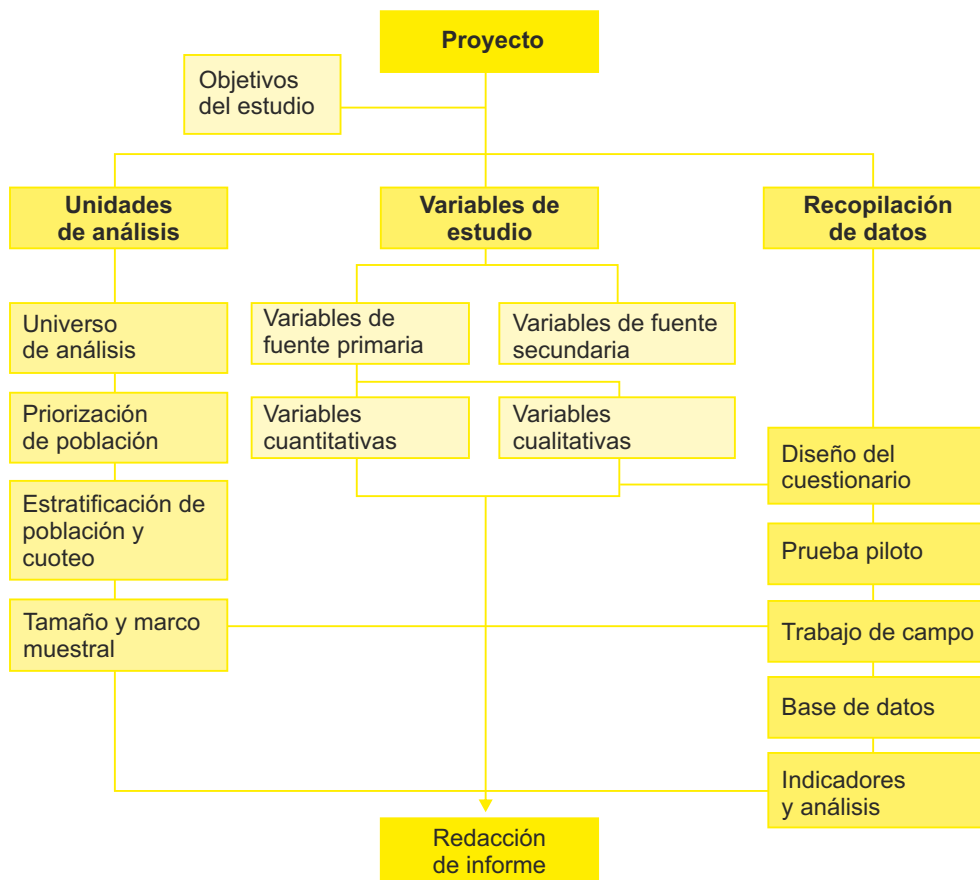
9. **Beneficios indirectos.** Beneficios obtenidos por actores distintos de la entidad ejecutora del proyecto, pero que resultan como efecto de éste. Pueden ser tangibles o intangibles, y, según el grado de información que exista, pueden ser cuantificables a costo y esfuerzo razonables.
10. **Externalidades.** Efectos sobre terceros que emergen como consecuencia de la ejecución de un proyecto. Pueden ser positivos (beneficios) y negativos (costos), y pueden ocurrir en la etapa de inversión y en la de operación.
11. **Horizonte de evaluación.** Periodo tomado como referencia para la evaluación del proyecto. Comprende las etapas de inversión y operación, aunque en este último caso puede ser menor al periodo de vida útil de los activos que conforman el proyecto, tales como la infraestructura, equipos y sistemas instalados.
12. **Índice de rentabilidad.** Método de valoración de inversiones, que mide el valor actualizado del ingreso generado por cada unidad monetaria invertida en el proyecto de inversión. Se calcula dividiendo el valor actualizado de los flujos de caja de la inversión por el desembolso inicial.
13. **Precio social.** Parámetro de evaluación que refleja el costo que significa para la sociedad el uso de un bien, servicio o factor productivo. Se obtiene de aplicar un factor de ajuste al precio de mercado correspondiente.
14. **Sostenibilidad económica.** Se refiere a la capacidad de un proyecto para generar mercados que apoyen la sostenibilidad de sus beneficios.
15. **Sostenibilidad financiera.** Es la capacidad de un proyecto para generar ingresos en la etapa de operación, con la finalidad de financiarlas es de operación y mantenimiento.
16. **Sostenibilidad política.** Se refiere a la capacidad de un proyecto para promover el desarrollo de un marco normativo, propicio para la continuidad de los beneficios generados.
17. **Sostenibilidad social.** Es la capacidad de un proyecto para promover la apropiabilidad del mismo por parte de la población beneficiaria, propiciando de esta manera la continuidad de los beneficios.

18. **Tasa de descuento.** Coste de oportunidad de los recursos que se utilizan en un proyecto.
19. **Tasa interna de retorno.** La TIR es la tasa de descuento (TD) de un proyecto de inversión, que permite que el BNA sea igual a la inversión (VAN igual a 0). La TIR es la máxima TD que puede tener un proyecto para que sea rentable, pues, una mayor tasa ocasionaría que el BNA sea menor que la inversión (VAN menor que 0).
20. **Valor actual neto.** Indicador de rentabilidad que mide los flujos de los futuros ingresos y egresos que tendrá un proyecto, para determinar, si luego de descontar la inversión inicial, existe una ganancia. Si el resultado es mayor de cero, el proyecto es viable; si es menor de cero, el proyecto no es viable; si es igual a cero, el proyecto es indiferente.

Anexo 17. Concepto de línea de base

El objeto específico de un Estudio de Línea de Base (ELB), es determinar la situación inicial de los indicadores de efecto e impacto del proyecto, levantando su primer valor, mediante técnicas estadísticas, y utilizando fuentes primarias y secundarias de información. Desde esta perspectiva, los indicadores utilizados en el contexto de una intervención tienen dos aspectos: línea de base y línea de salida, valor actual y valor futuro deseado, situación previa y situación posterior.

GRÁFICO 27
MAPA CONCEPTUAL DEL ELB



Un ELB se realiza, por lo general, en diez pasos, desde la determinación del ámbito de estudio hasta la redacción del informe final. Estos pasos, sin embargo, están

enmarcados en tres procesos amplios: la determinación del marco muestral, la especificación de las variables de estudio y generación, almacenamiento y análisis de los datos. Una línea de base, esencialmente, está constituida por los valores de un conjunto de indicadores directamente relacionados a las variables clave de un proyecto, por lo tanto, representan la primera evaluación de la situación de la población beneficiaria o, extensivamente, de los beneficios privados y sociales que conforman la razón de ser del proyecto.

GRÁFICO 28 PASOS DE UN ESTUDIO DE LÍNEA DE BASE

1. Determinación del ámbito de estudio	La determinación del ámbito del estudio implica precisar las unidades de análisis, que pueden ser sujetos u objetos. El tipo de unidades de análisis depende del objetivo de la intervención.
2. Determinación de los objetivos	Por lo general, el objetivo de un ELB es ofrecer una referencia sólida para la medición de los cambios que se lograrían gracias a la ejecución del proyecto. Además, los ELB deben mostrar evidencias cualitativas de la situación de la población objetivo al inicio de la intervención.
3. Selección de variables e indicadores	La selección de las variables y sus correspondientes indicadores, debe considerar la capacidad de estos para representar válidamente los objetivos o resultados que se desean medir, así como la viabilidad de obtener la información de base necesaria, bien sea de fuentes propias o secundarias. Para ello, los objetivos deben ser claros, específicos y mensurables.
4. Determinación del marco muestral	Para la recopilación de información, debe tomarse en consideración el hecho de que, en principio, existen dos tipos generales de estrategias de muestreo: muestreo probabilístico y no probabilístico o dirigido. Cuando una encuesta se realiza sólo a una parte de la población, se trata de un estudio muestral. A efectos de que la información obtenida de una muestra sea válida, ésta debe ser representativa de la población.
5. Diseño del cuestionario	El cuestionario es el formulario que contiene las preguntas o variables de la investigación, y en el que se registran las respuestas de los encuestados. Las preguntas que contiene un cuestionario están determinadas por los objetivos de la investigación que se desea realizar.

6. Prueba piloto del cuestionario

Una vez que se ha elaborado el cuestionario, conviene hacer una valoración del mismo, para ello, debe ser sometido a un grupo de personas para efectuar una prueba, la cual nos ayudará a detectar los defectos de contenido y/o forma que pudieran aparecer en el cuestionario. Una vez subsanados los errores o perfeccionado el cuestionario, se podrá dirigir a la totalidad de las personas que se considere oportuno.

7. Realización del trabajo de campo

El conjunto de actividades realizadas para la recopilación efectiva de los datos, recibe la denominación de trabajo de campo. Incluye la supervisión de los cuestionarios y el control de los errores de la falta de respuesta.

8. Construcción de la base de datos

La construcción de la base de datos supone un tratamiento informático, incluyendo su almacenamiento en algún tipo de software, para su posterior tabulación y análisis. La base de datos constituye la plataforma sobre la cual el investigador realiza los análisis que le permitirán convertir los datos en información relevante, para la toma de decisiones.

9. Análisis de datos

En términos generales, el objetivo del análisis de datos es su transformación en información organizada y relevante, mediante el uso de estadística descriptiva, tanto en lo que se refiere al análisis de una sola variable, como la de las observaciones de las relaciones entre dos o más variables.

10. Redacción del informe final

La redacción del Informe del Estudio de Línea de Base es, obviamente, el paso final. Los informes de línea de base se deben planificar como parte de una estrategia de difusión, que puede incluir, además, del informe técnico propiamente dicho, la realización de presentaciones ante diversos públicos y la difusión de los resúmenes ejecutivos a través de los medios de comunicación de los resúmenes ejecutivos.



Tema 20: Ejecución, Monitoreo y Evaluación Ex post

Esencialmente, evaluar es comparar los resultados planeados con los resultados efectivamente logrados. La evaluación ex post implica la aplicación de métodos rigurosos para determinar el progreso de un proyecto, en el proceso de alcanzar su objetivo durante su ejecución, o bien para determinar si logró y cómo logró dicho objetivo. En el proceso de evaluación, se utilizan herramientas de los campos de la estadística, economía y antropología, y está basada fundamentalmente en los conceptos y procedimientos de la metodología de investigación científica.

20.1 Ejecución, monitoreo y evaluación ex – post: visión global

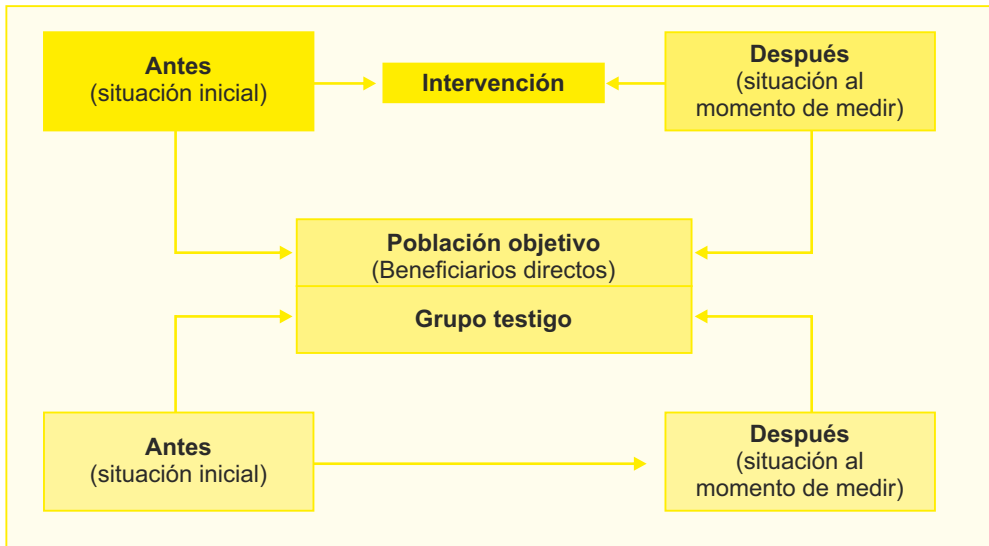
El monitoreo y la evaluación son fundamentales para construir una base global fuerte de evidencia, sobre la ejecución de un proyecto. A nivel global, es una herramienta para identificar y documentar intervenciones y hacer seguimiento de su progreso hacia la obtención de indicadores comunes de proyectos relacionados. El monitoreo y la evaluación forman las bases para fortalecer la comprensión de los resultados de un proyecto⁵⁰.

A nivel de programa, el propósito del monitoreo y evaluación consiste en hacer seguimiento sistemático a la implementación y los productos, y medir la eficacia de los proyectos o programas. Ayuda a determinar exactamente cuándo un programa está bien encaminado y cuándo es necesario introducir cambios. El monitoreo y la evaluación forman la base para modificar las intervenciones y determinar la calidad de las actividades que se realizan. El monitoreo y la evaluación pueden servir para demostrar que los esfuerzos del proyecto han tenido un impacto mensurable en los resultados esperados que han sido implementados eficazmente. Es esencial, para ayudar a los administradores, planificadores, implementadores, formuladores de políticas y donantes, a adquirir la información y el conocimiento que necesitan para tomar decisiones sobre las operaciones programáticas.

El monitoreo y la evaluación permiten identificar cuál es el uso más útil y eficiente de los recursos. Es fundamental para llegar a conclusiones objetivas con respecto a cuán “exitosos” pueden considerarse los proyectos. El monitoreo y la evaluación proporcionan los datos necesarios para realizar la planificación estratégica, para diseñar e implementar programas y proyectos, y optimizar la asignación o reasignación de recursos.

⁵⁰ <http://www.endvawnow.org/es/articles/331-por-que-son-importantes-el-monitoreo-y-la-evaluacion.html?next=332>.

GRÁFICO 29
EVALUACIÓN EX POST



20.2 Términos de ejecución, monitoreo y evaluación ex – post

1. **Atribución.** Imputación de un vínculo causal entre los resultados esperados (u observados) y una intervención específica. La atribución está conceptualmente relacionada a la evaluación de impacto de un proyecto.
2. **Avance físico.** Reporte que permite conocer en una fecha determinada, el grado de cumplimiento de un proyecto, en términos de metas.
3. **Cadena de resultados.** Instrumento que ayuda a identificar la lógica de las políticas, planes y proyectos. Relaciona los insumos y actividades planeadas para su transformación en productos; así como los resultados e impactos que se esperan lograr como consecuencia de la generación de dichos productos.
4. **Cronograma de implementación.** Establece un marco de actividades que se realizan en un periodo. Esto permite controlar los avances en la aplicación de la hoja de ruta.
5. **Eficacia.** Medida en que se lograron o se espera lograr los objetivos del proyecto. Se asocia al propósito del proyecto y los fines directos.
6. **Eficiencia.** Medida en que los recursos e insumos se han convertido económicamente en productos del proyecto. Se asocia con los fines de un proyecto.
7. **Escenario contrafactual.** Representación de lo que ocurriría con la población afectada en el caso de que el proyecto no se ejecute. Estadísticamente, está representado por el grupo de control o población testigo.
8. **Evaluación de impacto.** Evaluación que intenta establecer una relación causal entre un proyecto u otro tipo de intervención, y una serie de resultados.
9. **Evaluación de procesos.** Evaluación que intenta establecer el nivel de cantidad y calidad de los procesos de un proyecto.
10. **Evaluación de resultados.** Evaluación que permite determinar en qué grado se logra el objetivo o cambio deseado.
11. **Grupo de control.** También llamado grupo de comparación, comprende

a las personas o, en general, a las unidades de beneficiarios que no participan en el proyecto. Se realiza con el fin de establecer el escenario contrafactual.

12. **Grupo de tratamiento.** Población que recibe los productos, tangibles e intangibles, considerados en un proyecto. También denominado población beneficiaria, grupo beneficiario, grupo objetivo o grupo meta. En proyectos de investigación y en los diseños de evaluaciones de impacto, suele denominárselo grupo experimental o población testigo.
13. **Impacto.** Cambio en las condiciones de vida de la población, o en su entorno, al cual el proyecto ha contribuido, favoreciendo su sostenibilidad.
14. **Lección aprendida.** Conocimiento o entendimiento ganado por medio del análisis y la reflexión sobre una experiencia o proceso, o un conjunto de ellos.
15. **Línea de base.** Estudio orientado a identificar, cuantificar y caracterizar a los potenciales beneficiarios de una intervención, constituyéndose en el “punto de partida” que alimentará a las demás etapas del ciclo del proyecto, y proporcionará los insumos necesarios para el seguimiento y evaluación de impacto de la intervención.
16. **Monitoreo.** Procedimiento empleado para comprobar la eficacia y eficiencia del proceso de ejecución de un proyecto, que culmina generalmente recomendando medidas correctivas para optimizar los resultados.
17. **Operación y mantenimiento.** Etapa de la posinversión, en la cual se debe asegurar que el proyecto genera mejoras en la capacidad prestadora de bienes o servicios públicos de una entidad, de conformidad con las condiciones previstas en el estudio que sustentó su declaración de viabilidad.
18. **Pertinencia.** Grado en el que los objetivos de un proyecto son válidos a la luz de las prioridades de desarrollo del país o de la población beneficiaria. En lo que se refiere al fin del marco lógico, la pertinencia debe ser evaluada en términos de su coincidencia con las prioridades nacionales, sectoriales y/o regionales. Término también conocido como relevancia.
19. **Rentabilidad social.** Beneficios generados por un proyecto en un nivel superior a sus costos, considerando todos sus efectos positivos y negativos



sobre la sociedad.

20. Resultados. Logros finales de un proyecto, que son tomados en consideración para su evaluación global.

Anexo 18. Obras por Impuestos⁵¹

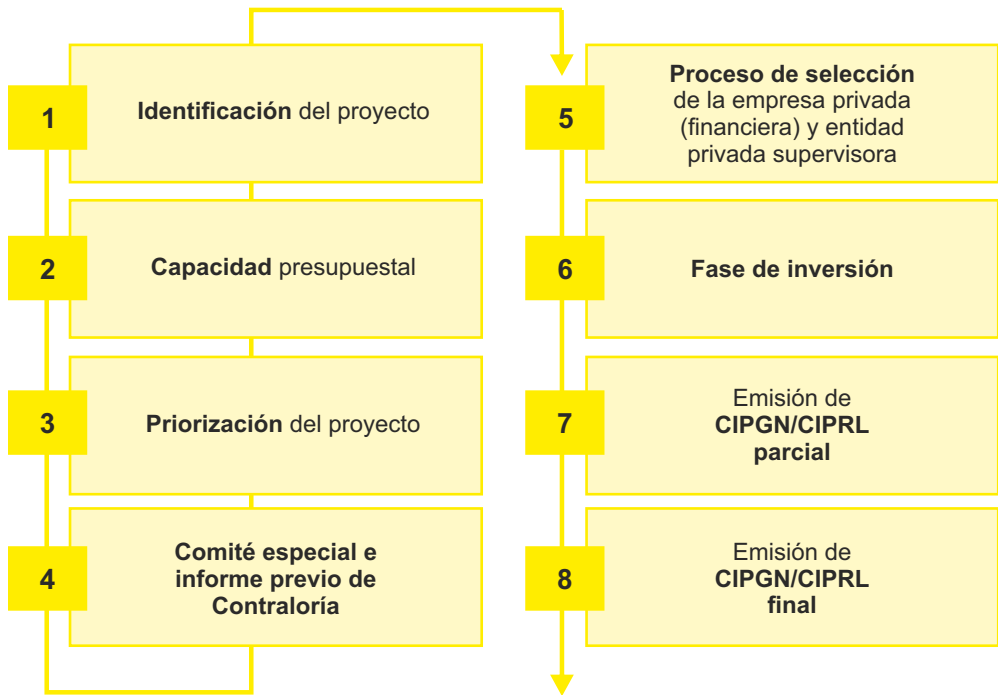
El mecanismo de Obras por Impuestos nació en el año 2008, con el objetivo de impulsar la ejecución de Proyectos de Inversión Pública (PIP) a nivel regional y local, con recursos provenientes del canon y regalías. Esta modalidad incorpora al sector privado como un aliado estratégico del Estado, permitiendo financiar y/o ejecutar proyectos de inversión pública, con cargo a sus pagos de Impuesto a la Renta. Este mecanismo ha permitido crear una sinergia entre gobiernos subnacionales, entidades públicas y empresas privadas para acelerar la inversión pública, principalmente en infraestructura, ampliando y mejorando los servicios y generando empleo directo e indirecto en las regiones.

Una de las últimas modificaciones destinadas a la ampliación del mecanismo se realizó en noviembre del año 2014, con la Ley N° 30264, Ley que establece medidas que promueven el crecimiento económico; dispositivo que en su artículo 17, autorizó a las entidades del Gobierno Nacional ejecutar el PIP en el marco del Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP), en los sectores de salud, educación, turismo, agricultura y riego, orden público y seguridad; incluyendo su mantenimiento, mediante los procedimientos establecidos en la Ley N° 29230.

El proceso se inicia con la Identificación del Proyecto de Inversión Pública y culmina con la emisión del CIPGN o CIPRL.

⁵¹ Manual para el desarrollo de proyectos de inversión pública bajo los alcances de la Ley N° 29230 (2015). Ministerio de Comercio Exterior y Turismo.

GRÁFICO 30
MECANISMO DE OBRAS POR IMPUESTOS



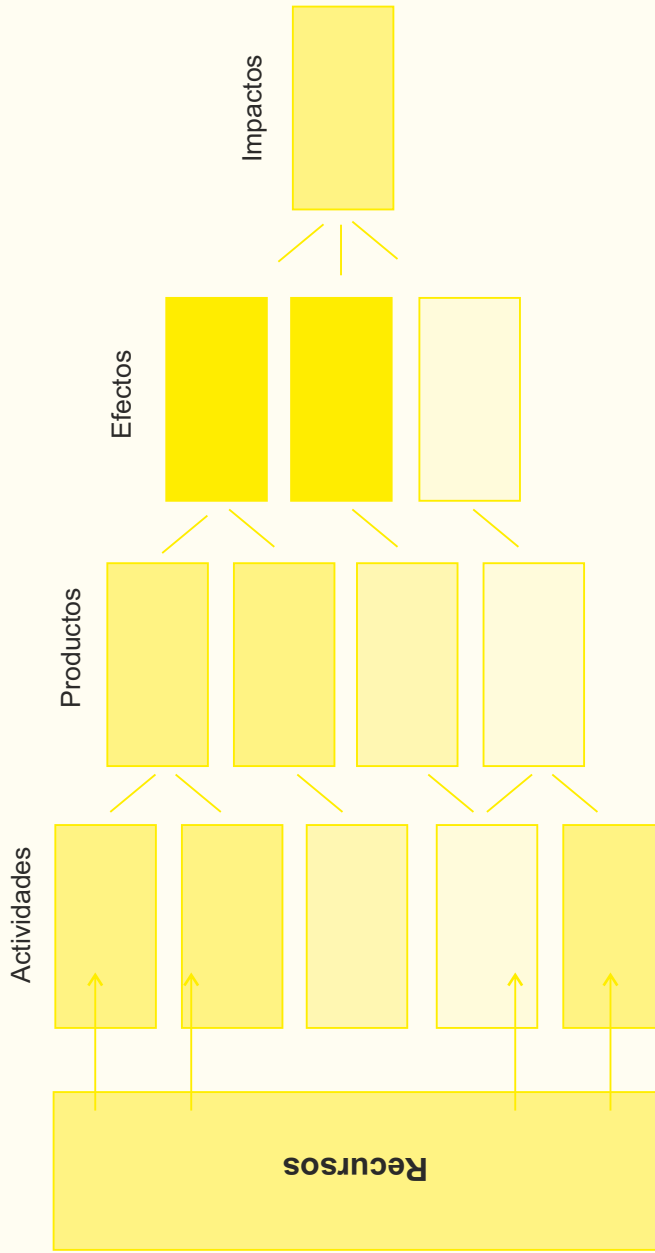
QUINTA PARTE: **Indicadores del Desarrollo**

Para programar, ejecutar y, luego, evaluar, es necesario medir. De conformidad con su definición clásica y ampliamente aceptada, la medición consiste en asignar números a los objetos y eventos, de modo que las proposiciones cualitativas puedan ser transformadas en expresiones cuantitativas. Técnicamente, los indicadores son magnitudes estadísticas, expresadas en cifras absolutas o relativas, obtenidas mediante la agregación de datos primarios u operaciones matemáticas realizadas sobre las observaciones primarias, que permiten describir las características de una situación dada.

En el contexto del monitoreo y evaluación, los indicadores juegan un rol clave: resumen la información necesaria para efectuar la comparación entre lo planeado y lo ejecutado, y hacen que esta comparación sea objetiva y lo menos controversial posible. Luego de haber fijado los objetivos, el siguiente paso consiste en identificar los indicadores relevantes y establecer las metas correspondientes. Dado que rara vez un objetivo puede ser medido cabalmente a través de un sólo indicador, por lo general se requieren varios indicadores, tanto intermedios como finales, para medir el alcance en el logro de un determinado objetivo de desarrollo.



GRÁFICO 31
MODELO CONCEPTUAL DE LA GESTIÓN POR RESULTADOS



El enfoque de gestión por resultados lleva a considerar en el centro del análisis, cinco elementos críticos: recursos, estructura, activos, procesos y productos. La gestión para resultados es esencialmente el proceso de transformación de recursos públicos en bienes públicos. Si este proceso se desarrolla con altos niveles de eficacia y eficiencia, la calidad de los servicios de una entidad pública es óptima. La creación de valor público arriba niveles satisfactorios desde la perspectiva de los usuarios. El resultado final son grandes impactos en la calidad de vida de la población



Tema 21: Indicadores Políticos

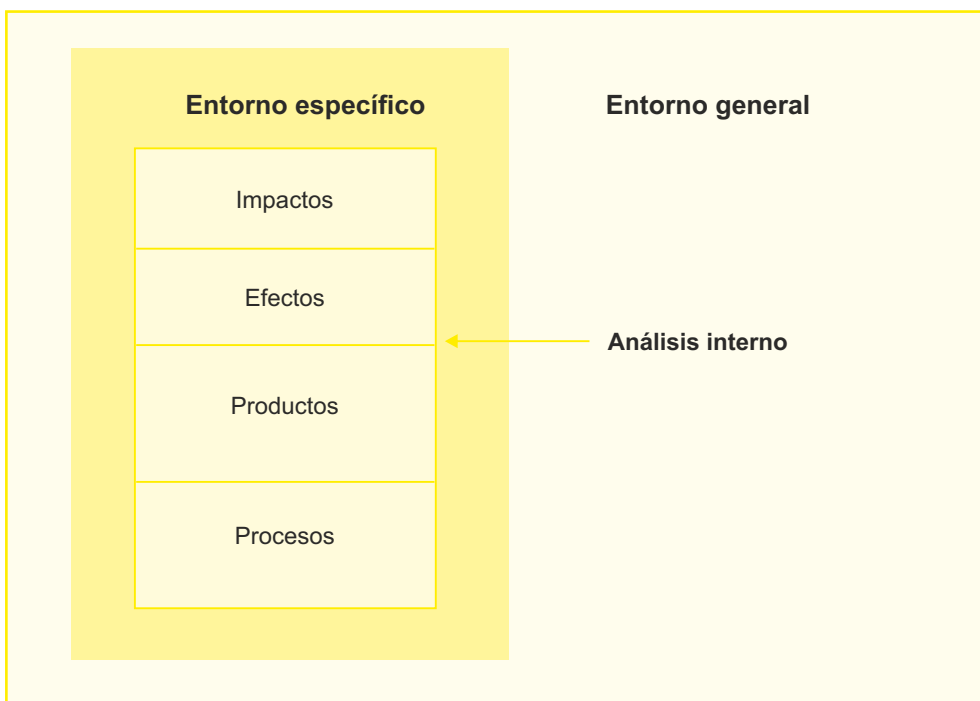
Los indicadores políticos reflejan las características y tendencias de la política, una actividad humana fundamental que persigue el interés común de los miembros de una comunidad o, en términos más clásicos, el «bien público». La política, como cualquier otra actividad humana, puede ser objeto de un conocimiento sistemático y fidedigno, según las normas de lo que en general llamamos «ciencia», a cuyo efecto resulta útil el uso de los indicadores políticos.

21.1 Indicadores políticos: visión global

El entorno político se define como los factores que inciden en el desempeño de los programas, y que trascienden del control completo de los gerentes de los programas nacionales. Además del apoyo político y otras expresiones de las políticas gubernamentales (por ejemplo, la política nacional de población), el entorno normativo incluye los aspectos de la política operativa que entrañan decisiones a un nivel más alto que el programa (es decir, la estructura orgánica del programa, su entorno jurídico/reglamentario, los recursos puestos a su disposición y su utilización de pagos y tarifas a los proveedores y aceptantes).

Los indicadores que miden estos aspectos pueden incluir el funcionamiento y la calidad de los sistemas administrativos, los procesos de planificación y de realización de políticas y los mecanismos de implementación. No obstante, la medición de los procesos y la calidad del compromiso entre el Estado, la sociedad civil y el sector privado, incluidos los aspectos de participación, transparencia, rendición de cuentas o equidad, son más complejas de lo que pueda parecer a simple vista.

GRÁFICO 32
LÓGICA DE LA GESTIÓN PÚBLICA



21.2 Términos sobre Indicadores políticos

1. **Indicador de concentración.** Mide el porcentaje de voto y de escaños que suman los dos primeros partidos.
2. **Índice de calidad regulatoria.** Muestra la percepción de la población sobre la capacidad del gobierno para formular y aplicar políticas y reglamentaciones acertadas, que permitan y promuevan el desarrollo del sector privado.
3. **Índice de competitividad electoral.** Muestra la proporción de votos válidos obtenidos por el partido más votado, menos el segundo más votado. Mientras más cerca este de cero, mayor será la competitividad electoral.
4. **Índice de concentración electoral.** Muestra la proporción de votos válidos obtenidos por los dos partidos políticos más votados. Al trabajar en tanto por uno, mientras más cerca el indicador este de 1, mayor será la concentración del voto.
5. **Índice de percepción de la corrupción.** Mide, en una escala de cero (percepción de muy corrupto) a cien (percepción de ausencia de corrupción), los niveles de percepción de corrupción en el sector público en un país determinado. La organización Transparencia Internacional define la corrupción como «el abuso del poder encomendado, para beneficio personal.
6. **Índice de democracia.** Mide el estado de la democracia sobre la base de cinco categorías: proceso electoral y pluralismo, libertades civiles, funcionamiento del gobierno, participación y cultura política.
7. **Índice de densidad del Estado.** Compuesto por una canasta de servicios públicos básicos, necesarios para acceder al desarrollo humano. Se trata de un conjunto de servicios esenciales que habilitan a las personas, dotándolas de un piso mínimo de capacidades para poder acceder a otras mayores, y a las oportunidades que se presentan en su entorno.
8. **Índice de efectividad gubernamental.** Muestra la percepción de la población sobre la calidad de los servicios públicos, la administración pública y su grado de independencia ante las presiones políticas, así como la formulación y aplicación de políticas que establece el gobierno central.

9. **Índice de estabilidad política y ausencia de violencia.** Refleja la percepción de la población sobre la probabilidad de que el gobierno sea desestabilizado por medios inconstitucionales o violentos, incluidos los actos de terrorismo.
10. **Índice de facilidad para hacer negocios.** Proporciona una medición objetiva de las regulaciones para hacer negocios: apertura de una empresa, manejo de permisos de construcción, obtención de electricidad, registro de propiedades, obtención de crédito, protección de los inversionistas minoritarios, pago de impuestos, comercio transfronterizo, cumplimiento de contratos y resolución de insolvencia.
11. **Índice de fragmentación política.** Capta la dispersión política que existe en el país, mediante el cálculo del porcentaje de votos válidos obtenidos por las organizaciones políticas en cada circunscripción electoral. Este indicador muestra el número efectivo de partidos que ha tenido importancia en un proceso electoral.
12. **Índice de independencia judicial.** Mide la percepción de las personas sobre la existencia de injerencias en las decisiones jurisdiccionales.
13. **Índice de libertad económica.** Mide el grado en que instituciones básicas del Estado, protegen la libertad de los individuos para perseguir sus propios intereses económicos que resulten en una mayor prosperidad para la sociedad.
14. **Índice de participación electoral.** Mide la participación de la ciudadanía y de las organizaciones políticas durante el desarrollo de los procesos electorales.
15. **Índice de voz y rendición de cuentas.** Refleja la percepción del grado de participación de los ciudadanos en la elección de su gobierno, así como la libertad de expresión, asociación y una prensa libre.
16. **Índice de estado de derecho.** Mide la percepción sobre el grado en que los agentes confían y respetan las reglas de la sociedad, en temas como la ejecución de los contratos, cumplimientos de los derechos de propiedad, entre otros.
17. **Participación de mujeres en el Parlamento.** Mide la participación de

las mujeres en el Órgano Legislativo.

18. **Participación de mujeres en gobiernos locales.** Porcentaje de mujeres que ocupan cargos, por elección, en los gobiernos locales.
19. **Percepción ciudadana sobre calidad de servicios públicos.** Mide la percepción de los ciudadanos sobre los servicios públicos del país.
20. **Índice de volatilidad electoral.** Mide el cambio electoral, esto es, el cambio en el apoyo de los votantes a los partidos políticos. Captura el número de votantes que cambian el partido por el que votan los electores, de una elección a otra. Este índice tiene valores entre 0 y 1, donde 0 corresponde a una secuencia en la que todos los partidos obtienen las mismas proporciones de votos en dos elecciones sucesivas; y 1 a una sustitución completa de todos los partidos en el sistema, por otros nuevos.

Anexo 19. Ejemplos de indicadores políticos

A continuación, se presenta un conjunto de indicadores políticos elaborados por organizaciones nacionales e internacionales de desarrollo, que permite apreciar la posición del Perú en términos de gobernanza, durante los últimos cinco años.

TABLA 6: INDICADORES POLÍTICOS

Nº	Indicadores de impacto	Unidad de medida	Línea de base (2015)	Proyecciones					Fuente de información
				2017	2018	2019	2020	2021	
1	Índice de efectividad gubernamental	Índice (Rango:-2.5 a 2.5)	-0.28	-0.25	-0.23	-0.21	-0.18	-0.16	Banco Mundial -Indicadores de Gobernanza Mundial
2	Índice de control de la corrupción	Índice (Rango:-2.5 a 2.5)	-0.60	-0.64	-0.69	-0.73	-0.77	-0.82	Banco Mundial -Indicadores de Gobernabilidad
3	Índice de estado de derecho	Índice (Rango:0 a 1)	0.50	0.48	0.47	0.46	0.45	0.44	Word Justice Project
4	Índice de calidad regulatoria	Índice (Rango:-2.5 a 2.5)	0.49	0.52	0.52	0.53	0.54	0.55	Banco Mundial -Indicadores de Gobernanza Mundial
5	Índice de voz y rendición de cuentas	Índice (Rango:-2.5 a 2.5)	0.16	0.20	0.22	0.24	0.26	0.28	Banco Mundial -Indicadores de Gobernanza Mundial
6	Índice de independencia judicial	Índice (Rango:1 a 7)	2.80	2.82	2.85	2.91	2.98	3.06	Foro Económico Mundial, Encuesta de Opinión Ejecutiva
7	Índice de facilidad para hacer negocios	Índice (Rango:0 a 100)	50	47	48	50	51	52	Banco Mundial, Doing Business

8	Indicador de eficacia del gasto del gobierno	Porcentaje	88.5%	90.7%	91.9%	93.0%	94.1%	95.2%	MEF, Transparencia Económica
9	Índice de percepción de la corrupción	Índice (Rango:0 a 100)	36	36	36	35	35	35	Transparencia Internacional
10	Índice de democracia	Índice (Rango:1 a 7)	6.58	6.63	6.64	6.64	6.63	6.61	Economist Intelligence Unit



Tema 22: Indicadores Sociales

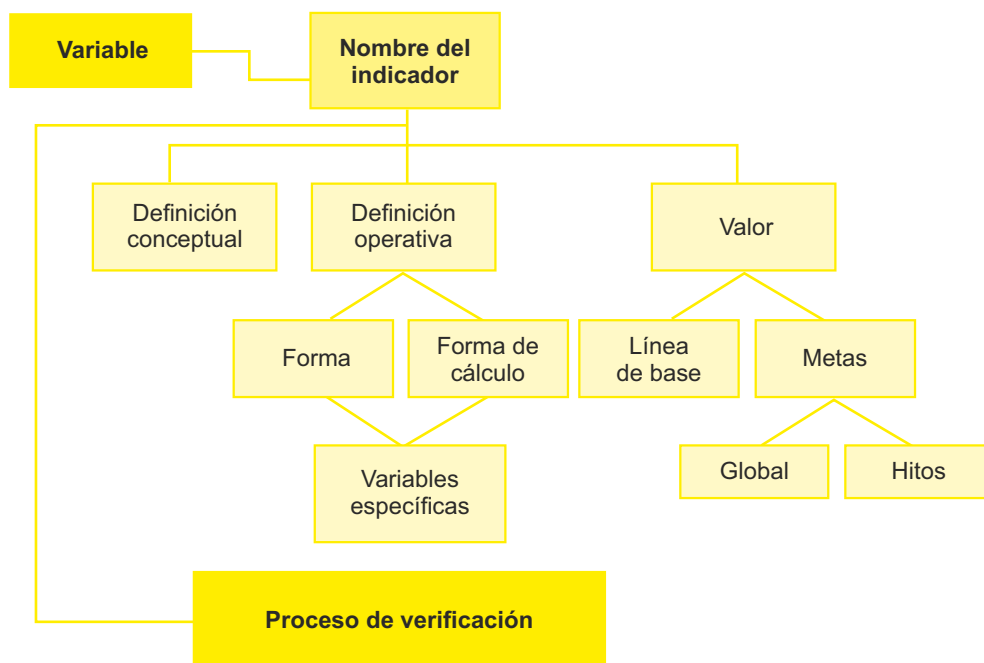
Los indicadores sociales son instrumentos que permiten mejorar el conocimiento de distintos aspectos de la vida social. Permiten medir los niveles, la distribución y los cambios en el bienestar social, así como también identificar, describir y explicar relaciones relevantes entre distintas variables referidas al bienestar de las personas. Los indicadores sociales facilitan la realización de acciones de monitoreo de temas cruciales para un país, tales como pobreza, desigualdad, población vulnerable, desarrollo infantil y envejecimiento, entre otros.

22.1 Indicadores sociales: visión global

Una sociedad puede desarrollarse económicamente, aunque en sus aspectos sociales no muestre mejoría alguna. En tal sentido, la interpretación del desarrollo económico adquiere relevancia en la medida en que se lo compare con el desarrollo social⁵².

Los indicadores representan importantes herramientas para la toma de decisiones, ya que transmiten información científica y técnica que permite transformar a la misma en acción. Resultan así fundamentales para evaluar y predecir tendencias de la situación de una región o una localidad, en lo referente a las cuestiones sociales, así como para valorar el cumplimiento de las metas y objetivos fijados en las políticas de gobierno. Permiten, también, el seguimiento y la evaluación de programas y proyectos de desarrollo, así como la reducción de la pobreza⁵³.

GRÁFICO 33
ESTRUCTURA DE UN INDICADOR



⁵² Quispe, R. (2003): **Medición de la Economía con los Números Índices**. Perú.

⁵³ ILPES (2011): **Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público**. Santiago de Chile, Chile.

22.2 Términos sobre indicadores sociales

1. **Coefficiente de Gini.** Muestra hasta qué punto la distribución del ingreso entre individuos u hogares, dentro de una economía, se aleja de una situación perfectamente equitativa.
2. **Déficit habitacional.** Mide la proporción de familias que necesitan viviendas. Resulta de la adición del déficit de vivienda cualitativo (viviendas inadecuadas, ya sea por los materiales de construcción utilizados, tuguización y falta de acceso a servicios básicos) y cuantitativo (falta de viviendas).
3. **Esperanza de vida al nacer.** Indica la cantidad de años que viviría un recién nacido, si los patrones de mortalidad vigentes al momento de su nacimiento no cambian a lo largo de la vida del infante.
4. **Índice de costo de vida.** Muestra cuánto se incrementa o disminuye el costo de los hogares para mantener un mismo nivel de satisfacción. Como estimador de este índice, suele usarse el IPC.
5. **Índice de desarrollo humano.** Indicador de los logros medios obtenidos en las dimensiones fundamentales del desarrollo humano, a saber, tener una vida larga y saludable, adquirir conocimientos y disfrutar de un nivel de vida digno.
6. **Índice de pobreza multidimensional.** Identifica múltiples carencias a nivel de los hogares y las personas, en los ámbitos de la salud, la educación y el nivel de vida.
7. **Percepción de inseguridad.** Refleja el grado de temor que sienten las personas frente a la posibilidad de ser víctimas de un delito en el futuro.
8. **Tasa bruta de cobertura en educación superior.** Número de personas que asisten a centros de educación superior, expresado como porcentaje de la población total de un grupo de edades determinado.
9. **Tasa de analfabetismo.** Expresa la magnitud relativa de la población que no sabe leer ni escribir.
10. **Tasa de crecimiento poblacional.** Corresponde a la tasa exponencial de

aumento de la población a mediados de año, contabilizado desde el año t-1 a t, expresado como porcentaje.

11. **Tasa de desempleo.** Expresa el nivel de desocupación entre la población económicamente activa.
12. **Tasa de empleo adecuado.** Porcentaje de trabajadores que laboran 35 o más horas a la semana, y reciben ingresos por encima del ingreso mínimo referencial.
13. **Tasa de escolarización.** Mide la cobertura del sistema educativo.
14. **Tasa de informalidad laboral.** Proporción de personas con empleo informal, respecto al total de personas empleadas en los sectores no agrícolas.
15. **Tasa de mortalidad infantil.** Muestra el número de niños que mueren antes de cumplir un año de edad, por cada 1000 nacidos vivos en un año determinado.
16. **Tasa de mortalidad materna.** Muestra la cantidad de mujeres que mueren durante el embarazo o el parto, por cada 100 mil nacidos vivos.
17. **Tasa de pobreza.** Medido por la ONU. No solo mide el salario que percibe una persona en un país, sino también las necesidades o privaciones a las que está sujeta esa persona por su condición social.
18. **Tasa de pobreza extrema.** Comprende a las personas cuyos hogares tienen ingresos o consumos per cápita, inferiores al valor de una canasta mínima de alimentos.
19. **Tasa de pobreza monetaria.** Nivel de vida de la población. Refleja la capacidad de un hogar para afrontar las exigencias mínimas para vivir.
20. **Tasa de subempleo.** Refleja el porcentaje de personas que laboran menos de 35 horas semanales, pero que desean trabajar más horas y están disponibles; y por otro lado, a aquellas que trabajan más de 35 horas a la semana, pero que perciben un ingreso menor al valor del ingreso mínimo referencial.

Anexo 20. Ejemplos de indicadores sociales

A continuación, se ofrece un conjunto de indicadores sociales, elaborados por organizaciones nacionales e internacionales, que permite apreciar la evolución del Perú en términos de desarrollo social, durante los últimos cinco años.

TABLA 7: INDICADORES SOCIALES

Nº	Indicadores de impacto	Unidad de medida	Línea de base (2015)	Proyecciones					Fuente de información
				2017	2018	2019	2020	2021	
1	Coficiente de Gini	Índice (Rango:0 a 100)	0.44	0.43	0.42	0.41	0.41	0.40	INEI
2	Tasa de pobreza	Porcentaje	22%	18%	16%	14%	12%	10%	INEI - ENAHO
3	Tasa de informalidad laboral	Porcentaje	73%	73%	72%	72%	72%	72%	INEI
4	Déficit habitacional	Porcentaje	13%	11%	10%	9%	8%	7%	COFOPRI
5	Tasa bruta de cobertura en educación superior	Porcentaje	67%	71%	74%	76%	79%	81%	INEI, ENAHO
6	Tasa de mortalidad infantil	Ratio por cada mil nacimientos	13.0	11.9	11.3	10.8	10.3	9.9	ONU
7	Tasa de mortalidad materna	Ratio por cada 100 mil nacimientos	66.0	58.8	55.5	52.3	49.4	46.6	OMS
8	Viviendas con acceso a agua por red pública	Porcentaje	86%	89%	91%	93%	95%	97%	INEI

9	Viviendas con acceso servicio de desagüe por red pública	Porcentaje	68%	70%	71%	72%	73%	74%	INEI
10	Conflictos activos y latentes en el interior del país	Número	211	214	215	217	219	221	Defensoría del Pueblo



Tema 23: Indicadores Económicos

Los indicadores económicos permiten cuantificar el comportamiento de sus respectivos agentes. Así, se establecen indicadores sobre el comportamiento de las variables económicas agregadas (como el PBI y la tasa de inflación), la evolución de los distintos mercados de bienes y factores de producción (como el precio de los metales y la oferta de empleo), así como también miden el desarrollo del sector público (como el déficit fiscal y el endeudamiento público), y las relaciones económicas con el exterior (como las exportaciones e inversiones extranjeras). Los indicadores económicos son un elemento fundamental para las decisiones de política económica.

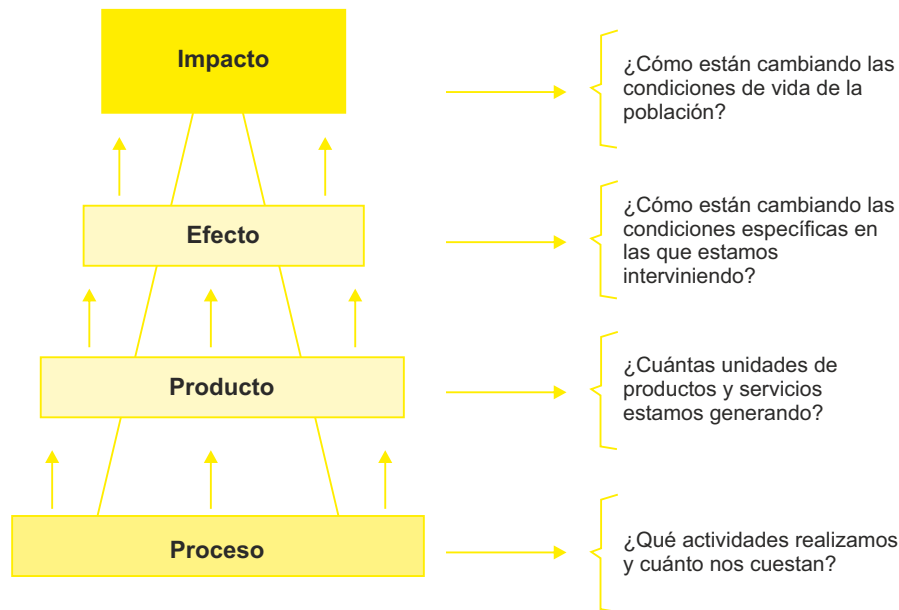
23.1 Indicadores económicos: visión global

Podemos intuir que la situación del empleo no es buena pero, ¿exactamente a cuánta gente le afecta esta situación? Por ello, son de vital importancia los indicadores económicos, porque nos brindan información precisa sobre alguna actividad o variable económica, sobre la cual se puede ejercer un análisis y/o plantear políticas económicas que influyan sobre ella.

Hoy en día, el mundo está regido por la abstracción de las cuentas macroeconómicas y la despiadada competitividad que mide el valor de lo humano en nuestra sociedad, y cuyo árbitro supremo es la economía virtual del flujo circular, los mercados y el PIB.

La medición de la actividad económica se puede llevar a cabo desde tres diferentes perspectivas o, dicho de otra manera, el medidor del caudal que recorre el flujo lo podemos situar en tres diferentes puntos y la cantidad que nos ofrece será, en principio, igual, desde el punto de vista de la producción, gasto y renta⁵⁴.

GRÁFICO 34
INDICADORES ESTRUCTURADOS



⁵⁴ ILPES (2011): *Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público*. Santiago de Chile, Chile.

23.2 Términos sobre indicadores económicos

1. **Formación bruta de capital fijo.** Crecimiento, sin deducir amortizaciones de la inversión y el capital, en un sector concreto de la economía durante un período determinado de tiempo.
2. **Incremento anual de empresas.** Número de empresas de los diferentes sectores que aumentó en el último año, con respecto al anterior año, tanto salidas de empresas como las que se van incorporando.
3. **Índice de acceso al crédito.** Indicador cualitativo obtenido a partir de la Encuesta de Expectativas Macroeconómicas del BCRP. A las empresas encuestadas se les consulta sobre si la actual situación de acceso al crédito es muy buena, normal o mala. Ello revela información sobre el grado de profundización financiera y el desarrollo de los micros finanzas.
4. **Índice de apertura económica.** Mide el grado de apertura de la economía de un país, considerando su comercio exterior en relación con el conjunto de su actividad económica global.
5. **Índice de calidad de la infraestructura total.** Cubre varias dimensiones de la infraestructura para una gran muestra de países desarrollados y en desarrollo. Específicamente, el índice se basa en un amplio conjunto anual de datos de 30 indicadores de la cantidad y calidad de la infraestructura de hasta 193 países.
6. **Índice de competitividad global.** Mide cómo utiliza un país los recursos de los que dispone, y su capacidad para proveer a sus habitantes un alto nivel de prosperidad.
7. **Índice de complejidad económica.** Clasifica a los países según cuán diversificada y compleja es su canasta de exportación. La complejidad de un país depende de la complejidad de los países que exportan. La función del índice es recoger la variedad de productos de exportación que posee la economía.
8. **Índice de desarrollo financiero.** Evalúa el acceso de la población a los servicios financieros en el país. Toma en cuenta 7 pilares: entorno institucional, ambiente de negocios, estabilidad financiera, servicios financieros bancarios, servicios financieros no bancarios, Mercados

financieros, acceso financiero.

9. **PBI per cápita.** Relación entre el producto bruto interno y la población de un país, en un año determinado. Generalmente, se asocia con el grado de desarrollo relativo de un país. El Banco Mundial clasifica a los países de acuerdo al nivel del PBI per cápita.
10. **Productividad media del trabajo.** Cantidad de producto por unidad de factor trabajo.
11. **Productividad total de factores.** Mide la eficiencia en el uso de los factores productivos físicos, de modo que para niveles dados de estos factores productivos, un mayor crecimiento potencial se vincula necesariamente con incrementos en la productividad. Teóricamente, la PTF se ve promovida por cambios tecnológicos que deriven de mayores conocimientos útiles y de mejores procedimientos en el quehacer productivo.
12. **Reservas internacionales netas.** Diferencia entre los activos de reserva y los pasivos internacionales de un banco central. Las RIN muestran la liquidez internacional de un país y su capacidad financiera para hacer frente a sus obligaciones en moneda extranjera de corto plazo.
13. **Retorno sobre el capital.** Expresa la tasa de retorno sobre una inversión (bonos, valores, entre otros). Se expresa en términos porcentuales, usualmente a una tasa anual. En el caso de acciones, es la rentabilidad por dividendo de una acción cotizada. En el caso de bonos, es la tasa cupón de interés dividido por el precio de compra, el valor de redención y el tiempo que falta para el vencimiento.
14. **Tasa de crecimiento de inversión pública.** Mide la inversión del sector público.
15. **Tasa de crecimiento de la inversión total.** Incremento anual del monto de inversión total, que incluye la reposición del capital depreciado y la variación de existencias.
16. **Tasa de crecimiento del PBI real.** Incremento del valor de los bienes y servicios producidos por una economía determinada.

17. **Tasa de inflación.** Aumento continuo, sustancial y general del nivel de precios de la economía, que trae consigo aumento en el costo de vida y pérdida del poder adquisitivo de la moneda. En la práctica, la inflación se estima como el cambio porcentual del Índice de Precios al Consumidor.
18. **Tasa de informalidad laboral.** Analiza el empleo que no cuenta con los beneficios estipulados por ley. En función del país, puede incluir seguridad social pagada por el empleador, vacaciones pagadas, licencia por enfermedad.
19. **Índice de términos de intercambio.** indica la relación entre los precios de las exportaciones y los precios de las importaciones. Es decir, es el cociente entre el índice de precios de las exportaciones (IPx) y el índice de precios de las importaciones (IPm) multiplicado por 100⁵⁵.
20. **Ahorro bruto.** Es el saldo de recursos después de realizados los gastos corrientes; también es la disponibilidad de recursos para financiar la inversión; está determinado directamente por los niveles del PBI e inversamente por los del consumo y los pagos netos de factores al exterior. En términos prácticos, es la diferencia entre el total de ingresos corrientes y el total de gastos corrientes⁵⁶.

⁵⁵ Banco Central de Reserva del Perú.

⁵⁶ INEI.

Anexo 21. Ejemplos de indicadores económicos

A continuación, se ofrece un conjunto de indicadores económicos, elaborados por organizaciones nacionales e internacionales, que permite apreciar la posición del Perú en términos de desarrollo económico durante los últimos cinco años.

TABLA 8: INDICADORES ECONÓMICOS

N°	Indicadores de impacto	Unidad de medida	Línea de base (2015)	Proyecciones					Fuente de información
				2017	2018	2019	2020	2021	
1	PBI real per cápita	PPA (\$ a precios internacionales actuales)	12,717	14,307	15,176	16,097	17,074	18,111	Banco Mundial, Informe del Desarrollo Mundial.
2	Tasa de crecimiento del PBI real	Porcentaje	3.3%	2.8%	2.2%	1.6%	0.9%	0.6%	INEI
3	Tasa de crecimiento de la inversión total	Porcentaje	-6.8%	-11.4%	-15.0%	-19.5%	-24.6%	-28.6%	INEI
4	Tasa de crecimiento de la inversión pública	Porcentaje	-4.8%	-16.4%	-22.2%	-27.9%	-33.7%	-39.5%	INEI
5	Tasa de inflación	Porcentaje	3.32%	3.52%	3.73%	3.73%	3.83%	3.95%	Banco Mundial, Indicadores del Desarrollo Mundial
6	Número de MYPES registradas por las municipalidades	Número	23,461	9,673	6,391	3,953	2,278	1,216	INEI
7	Población Económicamente Activa Ocupada	Porcentaje	96.5%	96.8%	97.0%	97.1%	97.3%	97.4%	INEI
8	Participación del sector informal en el PBI	Porcentaje	19.2%	19.1%	19.0%	19.1%	19.3%	19.5%	INEI
9	Porcentaje del PBI generado en Lima, respecto del nivel nacional	Porcentaje	46.3%	46.8%	47.1%	47.4%	47.7%	48.0%	INEI
10	Porcentaje de Impuestos recaudados por la Municipalidad de Lima, respecto del nivel nacional	Porcentaje	22.4%	22.5%	22.5%	22.5%	22.6%	22.6%	INEI



Tema 24: Indicadores de Ciencia y Tecnología

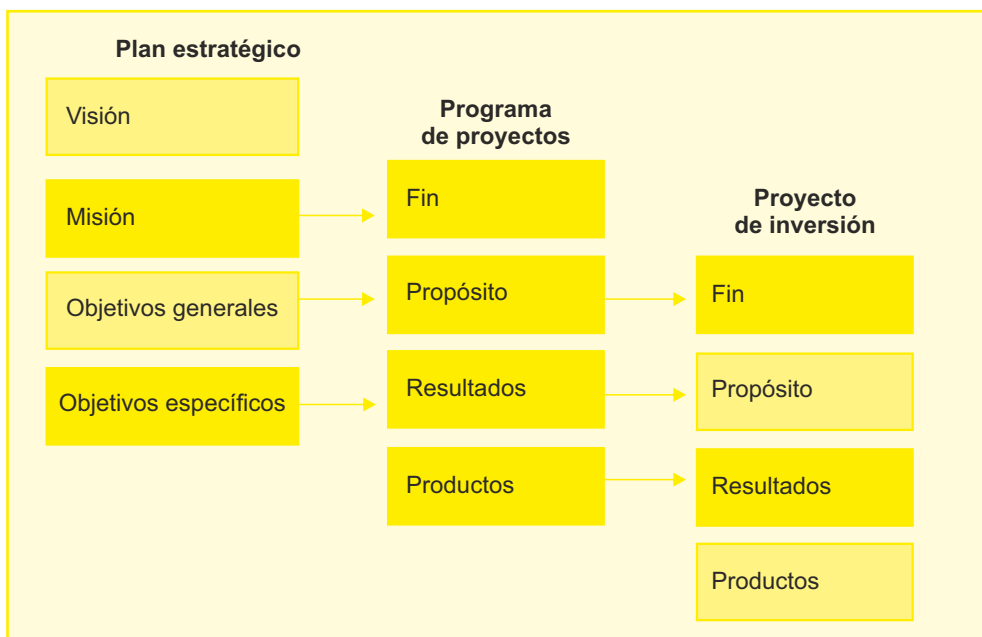
Los indicadores de ciencia y tecnología tienen por objeto medir la cobertura, el acceso y el aprovechamiento de las tecnologías de la información y comunicación en los hogares y en el sector empresarial del país; así como caracterizar la dinámica de innovación realizada por las personas y las empresas. Estos indicadores trazan un panorama general de la dinámica de las actividades científicas y tecnológicas del país, y son de gran utilidad para el diseño de políticas de fomento de la investigación. La información que éstos proporcionan permiten realizar una asignación correcta de los recursos, tomar decisiones respecto de los proyectos y orientar la investigación científica y tecnológica y promover la innovación.

24.1 Indicadores de ciencia y tecnología: visión global

El conocimiento científico y tecnológico es uno de los principales motores del crecimiento basado en producciones de alto valor agregado, que vuelven factible el desarrollo económico inclusivo. Impulsar tal modelo de desarrollo, requiere de una política sostenida de fortalecimiento de nuestras capacidades científicas, tecnológicas e innovativas⁵⁷.

Disponer de indicadores capaces de dar cuenta del nivel y de aspectos cualitativos de las actividades científicas y tecnológicas, ha despertado mucho interés, como resultado de la importancia que tienen sobre el desarrollo económico y social, y de la necesidad de administrarlas, asignar recursos, determinar políticas y evaluar el impacto de su ejecución. Recientemente, la internacionalización de la ciencia y de la tecnología ha agregado al tema de los indicadores, un atractivo adicional y creciente derivado de la necesidad de establecer comparaciones entre países⁵⁸.

GRÁFICO 35
PLANES, PROGRAMAS Y PROYECTOS



⁵⁷ Indicadores de ciencia y tecnología. 2013:
http://indicadorescti.mincyt.gob.ar/documentos/indicadores_2013.pdf

⁵⁸ CEPAL (2001): *Estadísticas e indicadores de ciencia, tecnología e innovación en América Latina y el Caribe*. Santiago de Chile, Chile.

24.2 Términos sobre indicadores de ciencia y tecnología

1. **Cobertura de educación superior.** Muestra la relación entre los alumnos matriculados en el nivel de pregrado y la población, por tanto, mide la participación de los jóvenes y adultos que se encuentran efectivamente cursando un programa de educación superior.
2. **Gasto público en ciencia y tecnología.** Inversión que en mayor parte proviene de los recursos para el financiamiento de la ciencia, tecnología e innovación. También proviene de los recursos ordinarios, de los recursos directamente recaudados, los recursos determinados y los recursos provenientes de las operaciones de endeudamiento externo, asimismo, de los recursos que provienen de transferencias y donaciones para el país.
3. **Grado de difusión de sistemas de aseguramiento de calidad.** Nivel de conocimiento de la campaña de difusión interna entre las cuatro unidades de negocios, de tal forma que se brinde información para garantizar el conocimiento de la información, relacionada con el Sistema de Gestión de Calidad.
4. **Hogares con acceso al servicio de internet.** Mide la proporción de la población que tiene acceso a internet como servicio básico de la tecnología digital.
5. **Indicador de especialización tecnológica.** Refleja en qué medida un país está creando y difundiendo la tecnología, y construyendo una base de conocimientos humanos en base a cuatro dimensiones: creación de la tecnología, difusión de innovaciones recientes, difusión de viejas invenciones y conocimientos especializados.
6. **Índice de ciberseguridad.** Mide el compromiso de los países para la seguridad cibernética en base a cinco categorías: las medidas legales, medida técnica, medidas de organización, construcción de capacidad y de cooperación.
7. **Índice de desarrollo de gobierno electrónico.** Calidad y avance de los servicios en línea, conectividad de las telecomunicaciones y capital humano.
8. **Índice de la producción científica.** Incremento anual de la producción

científica que engloba artículos publicados en revistas científicas indexadas de todas las disciplinas, es decir, tanto de ciencias duras (matemática, física) y hasta las ciencias sociales.

9. **Índice global de innovación.** Clasifica a los países y economías en términos de su entorno propicio para la innovación, incluye indicadores que van más allá de las medidas tradicionales de la innovación, como el nivel de investigación y el desarrollo, buscando ampliar la visión horizontal de la innovación aplicable a las economías desarrolladas y emergentes.
10. **Inversión total en actividades científicas y técnicas.** gasto asignado para ciencia y 9 tecnologías a través de los últimos años.
11. **Investigadores por PEA ocupada.** Muestra el número de Investigadores dedicados a investigación y desarrollo (por cada millón de personas económicamente activa). Varía por país.
12. **Jóvenes y adultos con conocimientos de TIC.** Estadísticas recogidas en el país , cuyo interés se centra en la población de entre 15 y 29 años
13. **Municipalidades con acceso a internet.** Contabiliza el número de municipalidades por departamento, con acceso al servicio de internet.
14. **Patentes de invención.** Es el número de títulos que otorgó el Estado a un titular, para ejercer el derecho exclusivo de comercializar un invento o invención, durante un determinado periodo, y en un territorio específico.
15. **Personal dedicado a actividades de ciencia y tecnología.** Es el recurso humano inmerso en este tipo de actividad, que es son crucial para la generación y la difusión del conocimiento. Se constituye en el elemento central de la transformación del progreso científico en avance tecnológico y desarrollo económico y social.
16. **Porcentaje de inversión en investigación y desarrollo.** Refleja en qué medida un país está creando y difundiendo la tecnología, y construyendo una base de conocimientos humanos en razon a cuatro dimensiones: creación de la tecnología, difusión de innovaciones recientes, difusión de viejas invenciones y conocimientos especializados.
17. **Posición de Perú en el ranking mundial por número de documen-**

tos. Perú se sitúa en el ranking mundial de citas por documento, al aplicarse un umbral de producción de por lo menos 500 artículos por año.

18. **Velocidad de banda ancha fija.** Conectividad de transmisión de datos principalmente a Internet, en forma permanente y de alta velocidad, que le permite al usuario estar siempre en línea, a velocidades apropiadas para la obtención y emisión interactiva de información multimedia, y para el acceso y utilización adecuada de diversos servicios y aplicaciones de voz, datos y contenidos audiovisuales. (Artículo 4° de la Ley de Promoción de la Banda Ancha y construcción de la Red Dorsal Nacional de Fibra Óptica, Ley N° 29904)
19. **Índice de Adelanto Tecnológico (IAT).** Mide los logros en TICs de cada país. Estos logros se calculan a partir de los siguientes rubros: exportación de productos de alta y media tecnología, líneas telefónicas y anfitrionas en la internet.
20. **Tasa de Autosuficiencia**
Se refiere al coeficiente entre las patentes solicitadas por nacionales y el total de patentes solicitadas. Este indicador crece en la medida en que la participación de las patentes solicitadas por residentes es mayor.

Anexo 22. Ejemplos de indicadores tecnológicos

A continuación, se ofrece un conjunto de indicadores elaborados por organizaciones nacionales e internacionales, que permite apreciar la posición de Perú en términos de desarrollo tecnológico, durante los últimos cinco años.

TABLA 9: INDICADORES TECNOLÓGICOS

N°	Indicadores de impacto	Unidad de medida	Línea de base (2015)	Proyecciones					Fuente de información
				2017	2018	2019	2020	2021	
1	Porcentaje de suscriptores de internet	Porcentaje	23%	27%	29%	31%	32%	33%	INEI
2	Índice de desarrollo de gobierno electrónico	Índice (Rango: 0 a 1)	0.54	0.57	0.58	0.60	0.61	0.62	UNPACS
3	Índice de ciberseguridad	Índice (Rango: 0 a 1)	0.32	0.33	0.33	0.33	0.33	0.33	International Telecommunication Union
4	Número de líneas móviles en servicio	Número (millones)	34.2	37.5	38.7	40.5	42.7	44.8	INEI
5	Servicios públicos ofrecidos por internet	Unidades	46	136	176	216	256	296	ONGEI
6	Número de entidades que disponen del servicio de plataforma de interoperabilidad del Estado - PIDE	Unidades	145	205	249	293	337	381	ONGEI
7	Número de municipalidades que requieren asistencia técnica en informática	Número	609	452	383	322	268	221	INEI - RENAMU
8	Porcentaje de micro y pequeña empresa, o que incrementó conocimiento sobre TIC y comunicación y los vienen implementando	Porcentaje	11.7%	14.6%	16.0%	17.5%	19.0%	20.4%	INEI

9	Porcentaje de micro y pequeña empresa que incrementó conocimiento sobre tecnologías en procesos productivos los vienen implementando	Porcentaje	21.4%	25.7%	28.0%	30.3%	32.5%	34.8%	INEI
10	Creciente desarrollo de la telefonía móvil en la provisión de servicios	Porcentaje	87.2%	90.2%	91.0%	91.5%	91.5%	91.1%	INEI



Tema 25: Indicadores Ambientales

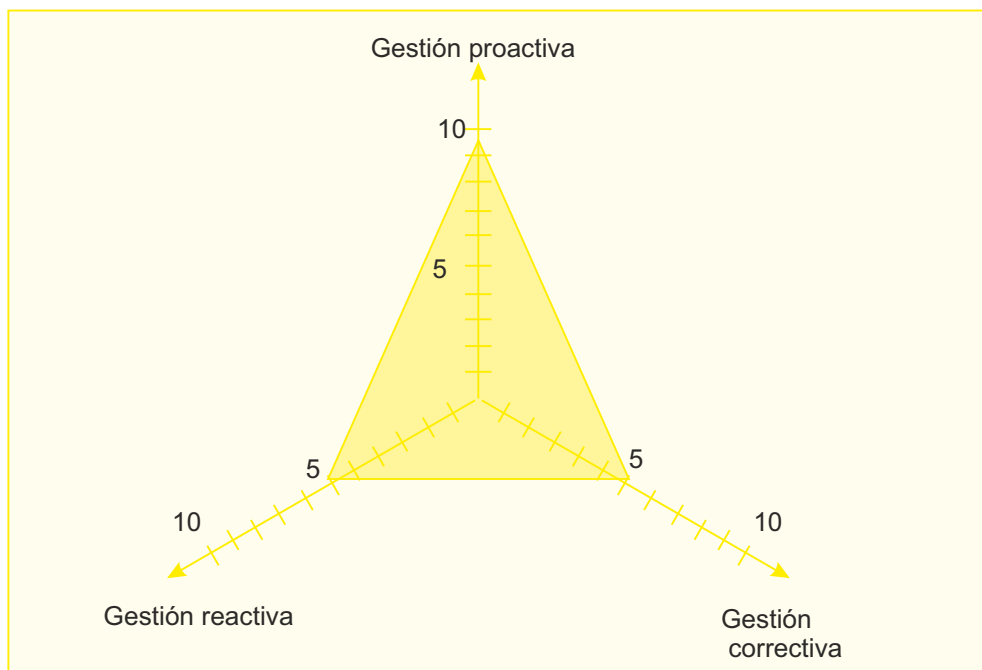
Los indicadores ambientales permiten analizar las principales características de las dinámicas del medio, y realizar una evaluación de las intervenciones realizadas. Ello, en razón de que estos indicadores constituyen instrumentos de medición, que permiten monitorear el estado y variación de los recursos naturales y del ambiente a lo largo del tiempo, y establecer relaciones entre el ambiente y las estructuras socioculturales y económicas. Asimismo, los indicadores ambientales suministran información para tomar decisiones fundamentadas en el marco del desarrollo sostenible.

25.1 Indicadores ambientales: visión global

Actualmente, existe un desarrollo profuso en el ámbito de los indicadores, tanto ambientales como de desarrollo sostenible, particularmente por parte de los países desarrollados y de algunas agencias internacionales; pero también en algunos países de nuestra región, que presentan iniciativas que comprenden escalas diversas y enfoques metodológicos distintos.

Todo conjunto de indicadores constituye un sistema de señales que puede orientar, respecto del avance en la consecución de objetivos y metas determinados. Los indicadores ambientales y de desarrollo sostenible pueden fortalecer decisiones informadas, así como la participación ciudadana, para impulsar a nuestros países hacia el desarrollo sostenible⁵⁹.

GRÁFICO 36
MODELO CONCEPTUAL DE LA GESTIÓN DE RIESGOS DE DESASTRES



⁵⁹ Comunidad Andina (CAN) [2008]: **Manual de estadísticas ambientales andinas**. Lima, Perú.

25.2 Términos sobre indicadores ambientales

1. **Área verde por habitante.** Mide la extensión de las áreas verdes existentes y su relación con el número de habitantes. Esta relación se obtiene a través de la proporción de los metros cuadrados de zonas verdes existente por cada 100,000 habitantes.
2. **Eficiencia del uso del agua.** Porcentaje de pérdidas de agua, desde su almacenamiento, hasta la conducción y aplicación en las parcelas de los regantes.
3. **Emisiones de gases de efecto invernadero (GEI) per cápita.** Mide las emisiones por habitante, de dióxido de carbono (CO₂), metano y óxidos nitrosos, descargadas a la atmósfera por distintas fuentes emisoras.
4. **Emisiones per cápita de dióxido de carbono.** Emisiones de dióxido de carbono per cápita es la cantidad total de dicho gas emitido por un país, como consecuencia de actividades humanas (producción y consumo).
5. **Gasto público ambiental en relación al PBI.** Gasto realizado por el sector público en protección del ambiente a nivel nacional, respecto al Producto Bruto Interno (PBI) del país.
6. **Huella ecológica.** Mide el impacto ambiental generado por la demanda humana de los recursos existentes en los ecosistemas del planeta, relacionándola con la capacidad ecológica de la Tierra de regenerar sus recursos.
7. **Índice de escasez de agua superficial.** Mide la magnitud de la demanda de agua en relación a la oferta hídrica superficial. Refleja la relación entre la demanda y la oferta de agua, incluyendo las reducciones necesarias, para mantener de la calidad de la fuente abastecedora.
8. **Índice de calidad del aire.** Representa el estado de la calidad del aire en una determinada localidad, y sus efectos en la salud humana. Este índice relaciona la concentración del contaminante a evaluar. Entre los contaminantes evaluados tenemos los siguientes: partículas suspendidas, óxido de azufre, óxido de nitrógeno, monóxido de carbono y oxidante fotoquímico.
9. **Índice de desempeño ambiental.** Instrumento de gestión ambiental

que forma parte del sistema de gestión, que una organización emplea para desarrollar o implementar su política ambiental, y gestionar sus aspectos ambientales. De acuerdo a lo establecido en la Ley General del Ambiente, el Estado promueve la adopción de sistemas de gestión ambiental acordes con la naturaleza y magnitud de las actividades, con la finalidad de impulsar la mejora continua de sus niveles de desempeño ambiental.

10. **Proporción de áreas protegidas con respecto al territorio. Porcentaje de áreas naturales protegidas**, destinadas a la conservación de la diversidad biológica y la utilización sostenible de los recursos de flora y fauna silvestre, acuática o terrestre, respecto del área total del territorio del país.
11. **Proporción de pesca sostenible respecto al PBI**. Explotación racional de los recursos hidrobiológicos, la misma que incluye todas sus fases productivas.
12. **Proporción de tierras degradadas**. Indica la extensión de tierras degradadas según la causa. Uno de los problemas para evaluar la magnitud de la desertificación y las medidas para prevenirla, es la falta de indicadores confiables que permitan determinar la calidad de la tierra, y que sean de fácil medición. Deterioro de las propiedades físicas; densidad aparente, textura, estructura, estabilidad de los agregados y porosidad.
13. **Superficie de tierras cubiertas por bosques**. Es la razón entre el área total cubierta de bosques y el territorio total del país, menos el área cubierta por aguas, tierra adentro, tales como ríos mayores y lagos.
14. **Superficie reforestada**. Muestra la superficie reforestada de un espacio y en un tiempo determinados, siendo la reforestación una actividad dentro de la silvicultura, que busca repoblar zonas que han perdido su cobertura forestal.
15. **Superficie total deforestada**. Número de hectáreas forestales que han sufrido deforestación.
16. **Tasa nacional de reciclado**. Mide la proporción de residuos sólidos que se recicla, en relación a la cantidad total de residuos sólidos que se generan en un año.
17. **Temperatura media**. La temperatura media es el promedio entre las

sumatoria de la temperatura máxima y mínima registrada en un determinado periodo. La temperatura es entendida como el estado térmico de una sustancia, con respecto a su capacidad de transmitir calor.

18. **Uso de combustibles renovables.** Utilización de productos químicos que se obtienen a partir de materias primas de origen agropecuario, agroindustrial o de otra forma de biomasa, y que cumplen normas de calidad establecidas por las autoridades competentes, para su uso como combustible. Estos pueden ser sólidos (biomasa), gaseosos (biogás, gas u otros tipos de gas manufacturados a partir de residuos, carbón, etc.) o líquidos.
19. **Vehículos por cada mil habitantes.** Mide el número de vehículos de motor (automóviles, autobuses, y vehículos de la carga) utilizados por la población. Se utiliza con la finalidad de brindar una visualización aproximada, sobre la reducción o incremento de la concentración de emisiones contaminantes en el aire de un año al otro.
20. **Volumen tratado de aguas residuales.** Mide el volumen de agua consumida y devuelta al ambiente, conforme a criterios y normas que garantizan su conservación y, por ende, no perjudican el desarrollo sostenible. El tratamiento puede incluir varios procesos: filtrado, sedimentación, tratamiento biológico y químico y descarga adecuada en el mar.

Anexo 23. Ejemplos de indicadores ambientales

A continuación, se ofrece un conjunto de indicadores ambientales elaborados por organizaciones nacionales e internacionales, que permite apreciar la posición del Perú en términos de conservación del medioambiente durante los últimos cinco años.

TABLA 10: INDICADORES AMBIENTALES

Nº	Indicadores de impacto	Unidad de medida	Línea de base (2015)	Proyecciones					Fuente de información
				2017	2018	2019	2020	2021	
1	Pérdida de bosques.	Hectáreas	142,644	148,564	148,271	148,519	149,415	150,808	MINAM
2	Porcentaje del territorio que se encuentra protegido.	Porcentaje	15%	15%	15%	15%	15%	15%	INEI
3	Población con acceso sostenible a fuentes mejoradas de abastecimiento de agua.	Porcentaje	87%	88%	88%	88%	89%	89%	INEI
4	Porcentaje del agua que tiene residuos de cloro adecuados para el consumo humano.	Porcentaje	23%	23%	23%	23%	23%	23%	INEI
5	Número de toneladas de CO2 emitidos por persona al año.	Índice	1.87	1.99	2.05	2.10	2.16	2.22	Banco Mundial
6	Porcentaje de municipalidades que necesitan capacitación en gestión ambiental.	Porcentaje	57%	56%	55%	54%	54%	53%	INEI
7	Producción de energía eléctrica por fuente renovable	Porcentaje	50%	47%	45%	44%	42%	41%	INEI
8	Porcentaje de GEI emitidos por el sector energético	Porcentaje	28%	28%	28%	28%	28%	28%	MINAM - SINIA
9	Índice de vulnerabilidad prevalente	Índice (Rango 0-100)	27.5	26.6	26.1	25.6	25.2	24.7	BID
10	Emergencias ocasionadas por fenómenos naturales y antrópicos.	Número	6,511	7,636	8,269	8,955	9,698	10,502	INEI

Índice por orden alfabético

A

Acción
Acción estratégica
Actividad
Actividades de apoyo
Actividades primarias
Administración estratégica
Administración por objetivos
Ahorro bruto
Ahorro nacional
Alianza estratégica
Alineamiento estratégico
Ambientes favorables al desarrollo de base
Análisis costo - beneficio
Análisis costo - efectividad
Análisis de alternativas
Análisis de impacto ambiental
Análisis de involucrados
Análisis de problemas
Análisis de riesgos
Análisis de sensibilidad
Análisis del entorno
Análisis incremental
Análisis interno
Análisis PESTE
Arancel
Articulación intergubernamental
Asistencia social
Atribución
Avance físico

B

Balanza comercial
Balanza de pagos
Balanza de servicios
Barrera de entrada
Benchmarking
Beneficio privado
Beneficio social
Beneficios indirectos
Bien público
Bien público mundial
Bioseguridad
Bono de carbono
Brecha oferta – demanda

C

Cadena de mando
Cadena de resultados
Cadena de Valor
Calidad
Calidad ambiental
Calidad de vida
Calidad regulatoria
Cambio climático
Canasta básica de consumo
Capacidad
Capacidades colectivas
Capacidades de acción colectiva
Capacidades raras
Capacidades valiosas
Capital
Capital estructural

Capital financiero
Capital físico
Capital humano
Capital intangible
Capital natural
Capital social
Capital tecnológico
Cargo o Puesto
Causa
Certificación
Certificación Ambiental
Ciclo de proyecto
Ciclo de vida
Ciclo económico
Clima de negocios
Clústers
Cobertura de educación superior
Coeficiente de Gini
Comercio exterior
Competencia
Competencia compartida
Competencia delegada
Competencia desleal
Competencia esencial
Competencia exclusiva
Competencias
Competencias compartidas
Competencias delegables
Competencias exclusivas
Competitividad empresarial
Competitividad nacional
Competitividad regional
Componente

Comunidad sostenible
Concertación
Condición previa
Conflicto social
Conservación
Contaminación ambiental
Control de precios
Corto plazo
Costo de oportunidad
Costo directo
Costo explícito
Costo implícito
Costo indirecto
Costo recurrente
Costo relevante
Costos de transacción
Costos hundidos
Crecimiento económico
Cronograma de implementación
Cuadro para Asignación de Personal (CAP)
Cultura organizacional

D

Debilidades
Déficit habitacional
Demarcación territorial
Derechos de propiedad
Desarrollo concertado
Desarrollo de base
Desarrollo de capacidades
Desarrollo humano
Desarrollo local
Desarrollo sostenible

Descentralización
Descentralización administrativa
Desconcentración
Descripción de cargos o puestos
Desigualdad
Deuda externa
Deuda pública
Diagnóstico del crecimiento
Discriminación
Diseño organizacional
Distribución del ingreso
Diversidad biológica
Diversidad cultural
Diversificación
Divisa
Dotación de factores

E

Economía abierta
Economía de mercado
Economía planificada
Economías de alcance
Economías de escala
Ecosistema
Educación básica
Efectividad gubernamental
Efecto
Eficacia
Eficiencia
Eficiencia del uso del agua
Eficiencia económica
Eficiencia energética

Eficiencia social
Eficiencia técnica
Emisiones de gasto de efecto invernadero (GEI) per cápita
Emisiones per cápita de dióxido de carbono
Empoderamiento
Emprendimiento
Enfoque
Enfoque de proyecto
Enfoques transversales
Entorno específico
Entorno general
Envejecimiento poblacional
Equidad de género
Equidad social
Equilibrio ecológico
Escenario
Escenario apuesta
Escenario contrafactual
Especialización del trabajo
Esperanza de vida al nacer
Estabilidad económica
Estado de derecho
Estándar de calidad ambiental
Estrategia
Estrategia competitiva
Estrategia de diferenciación
Estrategia genérica
Estrategias del desarrollo de base
Estrés hídrico
Estructura funcional
Estructura matricial
Estructura multidivisional
Estructura productiva

Estudio de factibilidad
Estudio de mercado
Estudio de prefactibilidad
Estudio económico
Estudio técnico
Etapa de inversión
Etapa de postinversión
Etapa de pre inversión
Evaluación de impacto
Evaluación de impacto ambiental
Evaluación de procesos
Evaluación de resultados
Evaluación ex ante
Evaluación ex post
Evaluación privada
Evaluación social
Exportación
Externalidades

F

Factores clave de cambio
Factores clave de éxito
Fallas del mercado
Fin
FODA
Formación bruta de capital fijo
Formulación estratégica
Fortaleza
Función

G

Gasto público ambiental en relación al PBI
Gasto público en ciencia y tecnología
Gestión por resultados
Globalización
Gobierno local
Gobierno nacional
Gobierno regional
Grado de difusión de sistemas de aseguramiento de calidad
Grupo de control
Grupo de tratamiento
Grupo estratégico

H

Hogares con acceso al servicio de internet
Horizonte de evaluación
Horizonte temporal
Huella de carbono
Huella ecológica

I

Igualdad de oportunidades
Igualdad en los resultados
Impacto
Impacto ambiental
Implementación estratégica
Importación
Impuesto pigouviano
Impuestos
Inclusión social
Incremento anual de empresas

Indicador de concentración
Indicador de efecto
Indicador de especialización tecnológica
Indicador de impacto
Indicador de proceso
Indicador de producto
Indicador objetivamente verificable
Industria sostenible
Informalidad
Ingreso disponible
Ingreso en especie
Innovación tecnológica
Integración económica
Integración horizontal
Integración territorial
Integración vertical
Interculturalidad
Inversión
Inversión extranjera
Inversión total en actividades científicas y técnicas
Investigadores por PEA ocupada

J

Jóvenes y adultos con conocimientos de TIC
Justicia

L

Largo plazo
Lección aprendida
Lema
Liderazgo en costos
Línea de base
Localización

M

Macroestructura
Mancomunidad municipal
Manual de Organización y Funciones (MOF)
Marco institucional
Marco lógico
Matriz de Schwartz
Matriz energética
Medio de verificación
Mercado de divisas
Meta
Método Delphi
Microestructura
Migración
Misión
Mitigación ambiental
Modelo conceptual
Modelo de negocio
Modelos de las cinco fuerzas
Modelo económico
Monitoreo
Movilidad social
Municipalidad delegada
Municipalidades con acceso a internet

N

Nicho de mercado
Nivel de precios
Norma ISO

O

Objetivo estratégico
Oferta optimizada
Offshoring
Operación y mantenimiento
Ordenamiento territorial
Organigrama
Organización de base
Outsourcing

P

Participación
Participación de mujeres en gobiernos locales
Participación de mujeres en el Parlamento
Pasivo ambiental
Patentes de invención
PBI per cápita
Pensión
Percepción ciudadana sobre calidad de servicios públicos
Percepción de inseguridad
Personal dedicado a actividades de ciencia y tecnología
Pertinencia
Plan de implementación
Plan de incentivos
Plan estratégico institucional
Plan estratégico sectorial
Plan estratégico territorial
Plaza
Pleno empleo
Población beneficiaria
Población demandante efectiva

Población demandante potencial
Población de referencia
Pobreza
Pobreza extrema
Política comercial
Porcentaje de inversión en investigación y desarrollo
Posición del Perú en el ranking mundial por número de documentos
Precio mundial
Precio relativo
Precio social
Preservación
Presión tributaria
Presupuesto participativo
Presupuesto público
Problema central
Productividad
Productividad del capital
Productividad del trabajo
Productividad media del trabajo
Productividad multifactorial
Productividad total de factores
Programa social
Pronóstico
Proporción de áreas protegidas con respecto al territorio
Proporción de pesca sostenible respecto al PBI
Proporción de tierras degradadas
Propósito
Proteccionismo
Proyecto de inversión pública
Proyecto de inversión social

R

Reciclaje
Recurso biológico
Recurso natural
Recursos
Recursos comunes
Recursos intangibles
Recursos tangibles
Redistribución del ingreso
Región
Regionalización
Reglamento de Organización y Funciones (ROF)
Regulación ambiental
Regulación económica
Rendimiento
Rentabilidad
Rentabilidad social
Reservas internacionales netas
Resiliencia
Responsabilidad social empresarial
Resultados
Retorno sobre el capital
Reutilización
Riesgo ambiental
Ruta estratégica

S

Salario mínimo
Salud básica
Saneamiento básico
Segmentación de mercado

Seguridad social
Seguro de desempleo
Servicio ecosistémico
Servicios básicos
Servidumbre Ecológica
Sistema electoral
Sistema financiero
Sistema jurídico
Sistema tributario
Situación con proyecto
Situación sin proyecto
Sostenibilidad económica
Sostenibilidad financiera
Sostenibilidad política
Sostenibilidad social
Subsidio
Subvención
Superficie de tierras cubiertas por bosques
Superficie reforestada
Superficie total deforestada
Supuesto

T

Tasa bruta de cobertura en educación superior
Tasa de analfabetismo
Tasa de autosuficiencia
Tasa de crecimiento de inversión pública
Tasa de crecimiento de la inversión total
Tasa de crecimiento del PBI real
Tasa de crecimiento poblacional
Tasa de descuento
Tasa de desempleo

Tasa de empleo adecuado
Tasa de escolarización
Tasa de inflación
Tasa de informalidad laboral
Tasa de interés
Tasa de mortalidad infantil
Tasa de mortalidad materna
Tasa de pobreza
Tasa de pobreza extrema
Tasa de pobreza monetaria
Tasa desubempleo
Tasa interna de retorno
Tasa nacional de reciclado
Temperatura media
Tendencias
Tipo de cambio
Tragedia de los bienes comunales
Tramo de control
Transferencia de funciones
Transición demográfica
Transferencia monetaria condicionada
Tratado de libre comercio

U

Unidad ejecutora
Unidad formuladora
Unidad productora
Uso de combustibles renovables

V

Valor actual neto
Valoración económica ambiental
Valores corporativos
Valores individuales
Variable estratégica
Variables clave de cambio
Vehículos por cada mil habitantes
Velocidad de banda ancha fija
Ventaja absoluta
Ventaja competitiva
Viabilidad
Vida útil
Visión
Volumen tratado de aguas residuales
Vulnerabilidad

Z

Zonificación ecológica económica

BIBLIOGRAFÍA

ALAC, Minera Yanacocha (2011). *Alianza por el desarrollo y contra la pobreza en el ámbito del Proyecto Conga. Documento estratégico. Serie de desarrollo Rural 2*. Cajamarca.

ALAC, Minera Yanacocha (2011). *Hacia de desarrollo rural integral territorial (DRIT) en el ámbito del proyecto Conga. Serie de desarrollo Rural 1*. Cajamarca.

ALAC, Minera Yanacocha (2012). *Hacia la Construcción de una intervención social centrada en las familias. Manual metodológico del modelo DRIT. Serie de desarrollo Rural 3*. Cajamarca.

ALAC; Fundación CODESPA; Asociación Unacem; Fundación Interamericana y AECID (2013). Metodología SUMA para el fortalecimiento de Organizaciones de Base. El enfoque de desarrollo de base para proyectos de generación de ingresos. Perú.

ALAC; PRODES; USAID, Proyecto Conga-MYSRL (2010). *Programa de Formación de Líderes Comunitarios(as). Guía del facilitador(a)*. Perú.

ALAC; PRODES; USAID, Proyecto Conga-MYSRL (2010). *Programa de Formación de Líderes Comunitarios(as).Modulo 2: Diagnostico y planificación Comunitaria*. Perú.

ALAC; PRODES; USAID, Proyecto Conga-MYSRL (2010). *Programa de Formación de Líderes Comunitarios(as).Modulo 3: Manejo de conflictos*. Perú.

Banco Central de Reserva del Perú (2011). *Glosario de términos económicos*. Lima.

Banco Interamericano de Desarrollo (2004). “¿Cómo identificar y documentar lecciones aprendidas?”. Lima.

Beltran, Arlette y Cueva, Hanny (2011): *Ejercicios de evaluación privada de proyectos* (4° ed.).Lima: Centro de investigación de la Universidad del Pacífico.

BID e INDES (2015). *Gestión de proyectos de desarrollo. Certificación. Project Management Associate (PMA). Guía de Aprendizaje*.

Bonifaz, José Luis (2016). *Un plan para salir de la pobreza: Plan Nacional de Infraestructura 2016 – 2025*. Lima. Universidad Pacífico.

Brack Egg, Antonio y Vargas, Cecilia (2004). *Ecología del Perú*. Lima. Bruño – PNUD.

Cámara de Comercio de Lima (2016). *Índice de complejidad económica*. Lima.

Centro de Investigaciones Sociológicas (2016). *Metodologías para la construcción de indicadores*. España.

Centro de la Mujer Peruana Flora Tristán (2005). *Glosario de derechos humanos, Género, Políticas Públicas y Salud Sexual y Reproductiva*. Lima.

CENTRUM Católica Graduate Business School (2015). *Índice de competitividad Regional del Perú 2015 (4^o ed.)*. Lima.

CEPAL y Centro nacional de planeamiento estratégico (2014). *Panorama de la Inserción Internacional de América Latina y el Caribe*. Santiago de Chile.

Comunidad Andina (2008): *Manual de Estadísticas Ambientales Andinas*. Lima.

Consejo Federal de Planificación y Ordenamiento Territorial - CofePlan (2016). *Plan Estratégico Territorial*. Argentina.

ESAN – Graduate School of Business (2016). *La Economía de los Recursos Naturales*. Lima.

Eyzaguirre Rojas, Norma (2016). *Planificación del sector público, gestión orientada a resultados y programación plurianual*. Lima.

Galindo, Lorena. (2000). *La evolución de la agenda ambiental. Una visión global*. México: Instituto Nacional de Ecología.

Gareth R., Jones (2008). *Teoría organizacional. Diseño y cambio en las organizaciones*. México: Pearson Education.

Herrera García, Beatriz (2008). *Acerca de la tasa de descuento en proyectos*. Lima Revista de

investigación UNMSM.

Huamán, Laura y Ríos, Franklin (2008): *Metodologías para implantar la estrategia: diseño organizacional de la empresa*. Perú: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas SAC.

Jurado nacional de Elecciones (2014). *Mapa político electoral del Perú*. Lima.

Lancaster, Kelvin. (1977): *Economía moderna 1*. España: Alianza Editorial.

Mankiw, N. Gregory (2015). *Principios de economía (7ª ed.)*. México: Cengage Learning Editores.

Medianero, David (2012). *Síntesis de la Metodología del Marco Lógico*. Lima.

Medianero, David y Barrantes, Salvador (1985). *Teoría Económica Moderna Elementos de Análisis y Política*. Lima. Editorial Horizonte.

Medianero, David. (2016). *Productividad Total: Teoría Básica y Métodos de Medición*. Lima. Editorial Macro.

Ministerio de Economía y Finanzas (2016). *Glosario de términos tributarios*. Lima.

Ministerio de Economía y Finanzas. (2016). *Listado de categorías por glosario*. Lima.

Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (2014). *Glosario de términos de planificación, presupuesto y evaluación*. Costa Rica.

Ministerio de Trabajo y Promoción del empleo (2016). *Glosario de término de temas de empleo*. Lima.

Ministerio del Ambiente (2012). *Glosario de términos para la formulación de proyectos ambientales*. Lima.

Mochón Morcillo, Francisco y Alberto Beker, Victor (2007). *Economía. Elementos de micro y macroeconomía (3ª ed.)*. Colombia: McGraw-Hill Interamericana.

Organismo de certificación de Sistemas – OCS y Certificación del Perú - CERPER. (2016). *Sistemas de Gestión*. Perú.

Organización de Naciones Unidas. (2016). *Indicators for Monitoring the Millennium Development Goals*. EE.UU.

Parra Carlos y Liz Andrea (2009). *La estructura organizacional y el diseño organizacional, una revisión bibliográfica Colombia: Gestión & Sociedad*.

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo-PNUD (2016). *Panorama general Informe sobre, Desarrollo Humano 2016*. Nueva York.

Quispe, Renán (2003): *Medición de la Economía con los Números Índices*. Perú.

RedEAmérica México (2017). *Prácticas de desarrollo de base en México*. México.

Salazar, R.; Gutiérrez, A.; Trejo, A.; Izquierdo, H.; Paredes, L.; Valdivia, J.; Shack, N.;...Mendoza, A. (2013). *Manual del Funcionario Público 2013*. Lima: ECB Ediciones S.A.C.

Sistema Nacional de Información Ambiental – MINAM (2016). *Glosario de términos para la formulación de proyectos ambientales*. Lima.

The World Bank (2004). *World Bank Atlas. Communications Development Incorporated*. Washington.

The World Bank (2005). *World Development Indicators*. Washington DC.

The World Bank and International Bank for Reconstruction and Development (2017). *Doing Business 2017. Equal Opportunity for All*. Washington DC.

The World Bank y IFC (2016). *Doing Business in 2016*. Washington DC.

Urcuyo Fournier, Constantino (2010). *Reflexiones sobre institucionalidad y gobernabilidad democrática*. Costa Rica: FLACSO.



Diseño e Impresión:

PubliSer Comunicaciones S.R.L.
Jr. Arróspide de Loyola N° 279, Cajamarca - Perú
Teléfono: 076-364061

Se terminó de imprimir en
noviembre de 2018 con un tiraje de
250 ejemplares

